

Sanna Raikula

RYHMÄSUORITUS- JA RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU
TOIMIHENKILÖORGANISAATIOSSA OSALLISTAMISEN JA
OSAAMISEN JAKAMISEN VÄLINEENÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

RYHMÄSUORITUS- JA RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU TOIMIHENKILÖORGANISAATIOSSA OSALLISTAMISEN JA OSAAMISEN JAKAMISEN VÄLINEENÄ

Raikula, Sanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2013
Ohjaaja: Kuohukoski, Minna
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 1

Asiasanat: kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, ryhmäsuorituskeskustelu, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen

Opinnäytetyö käsittelee ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämistä toimihenkilöorganisaation käyttöön Metso -konsernissa. Opinnäytetyö käynnistyi halusta löytää ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelusta työväline ison toimihenkilöorganisaation suoritus- ja kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Osaamisen johtaminen sekä jatkuva parantaminen suorituksessa ovat organisaation elinehtoja ja aikapaineet ovat työelämässä kovat. Osaaminen on työntekijälle ainoa turva työmarkkinoilla. Organisaation toimintaan voidaan saada lisäarvoa ryhmäsuoritus- sekä ryhmäkehityskeskusteluilla. Ryhmämuotoiset keskustelut yhdistettynä lyhyeen henkilökohtaiseen keskusteluun voivat lisätä ryhmän yhteistä ymmärrystä sekä yhteisöllisyyttä. Osaamisen sekä hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu lisääntyneen ryhmän yhteisen ymmärryksen sekä yhteisöllisyyden kautta.

Tässä opinnäytetyössä liiketalouden opiskelija toteutti osallistavan toimintatutkimuksen omassa työyhteisössään, joka myös toimi opinnäytetyön toimeksiantajana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muokata ryhmäkehityskeskustelumalli työntekijöiden olemassa olevasta mallista toimihenkilöorganisaatioon sekä kehittää kokonaan uusi malli ryhmäsuorituskeskusteluihin toimihenkilöorganisaation käyttöön Metso –konsernissa.

Tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää ryhmäsuoritus- sekä ryhmäkehityskeskustelumallin rakennetta. Tutkimuksen aikana toteutuneet ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelut koettiin dialogisina, avoimina ja osallistavina vuorovaikutustilanteina, jossa kaikki ryhmän jäsenet saivat äänensä kuuluviin sekä enemmän konkretiaa käsitelystä asiasta muiden mielipiteiden ja näkemysten kautta. Työyhteisölle ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelu mahdollisti paremman ymmärryksen nykytilasta sekä tarjosi työvälineen sekä tavoitteiden että kehittämisen parempaan hyödyntämiseen työyhteisössä ryhmän osallistamisen kautta. Parhaimmillaan ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa tehokkaan osaamisen jakamisen ja jatkuvan kehityksen, joilla aikaan saadaan entistä parempi suoriutuminen työssä.

GROUP PERFORMANCE AND GROUP DEVELOPMENT APPRAISAL DISCUSSION AS A TOOL FOR PARTICIPATATION AND KNOWLEDGE SHARING

Raikula, Sanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

November 2013

Supervisor: Kuohukoski, Minna

Number of pages: 62

Appendices: 1

Keywords: Performance appraisal, group performance appraisal, group development appraisal, performance management, knowledge management

This thesis examines the making of a model for group performance appraisal discussion and group development appraisal discussion for white-collar organization in Metso group. The impuls for the thesis work was a desire to create a tool to operate performance and development appraisals in a large number of white-collar employees using group performance and group development appraisal discussions. Knowledge management and continuous improvement of the organization's performance as well as time management are key points for any organization in present working life. Knowledge is the only security for employees in the labor market. Group development appraisal discussions can add value to the organization's operation. Group discussions, combined with a short personal conversation can also increase common understanding and sense of community. Sharing of know-how and tacit knowledge is enabled through the increased mutual understanding and sense of community in the group.

In this thesis, a business economics student executed a participatory action research in her own work community that also commissioned the thesis. The purpose of this thesis was to modify a group performance appraisal discussion model to a white-collar organization from the workers' existing model and also develop a completely new model of group performance appraisal discussion for white-collar in the Metso group.

The structure of the group performance and group development appraisal discussion can be perceived as the main results. During the research the group performance and group development discussions were seen as dialogued, open and participative interaction situations. In these situations all members of the group made their voice heard and got more concrete knowledge about matters under discussion through other group members' opinions and views. For the work community, the group performance and group development appraisal discussion and its structure gave a good opportunity to view the current state and offered a tool to improve targets and to develop the future through group participating. The group performance appraisal discussion and group development appraisal discussion, at its best, enables the development of effective knowledge sharing and continuous improvement processes to produce better performance in the work community.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA	6
2.1	Opinnäytetyöongelma	8
2.2	Viitekehys	9
2.3	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen	10
2.3.1	Toimintatutkimus	11
2.3.2	Aineiston kerääminen	13
3	SUORITUKSEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	13
3.1	Suorituksen johtaminen	14
3.1.1	Suorituksen johtamisprosessi	15
3.1.2	Tavoitteiden asettaminen.....	16
3.2	Osaamisen johtaminen	17
3.2.1	Osaamisen arviointi	21
3.2.2	Hiljainen tieto	21
4	KEHITYSKESKUSTELU	22
4.1	Kehityskeskustelu käsitteenä	22
4.2	Kehityskeskustelun historia	23
4.3	Kehityskeskustelu-tyypit.....	24
4.4	Kehityskeskustelu osana johtamista	26
4.5	Kehityskeskustelut osana osaamisen ja suorituksen johtamista	28
4.6	Kehityskeskusteluprosessi	29
4.6.1	Valmistautuminen.....	29
4.6.2	Varsinainen keskustelu	31
4.6.3	Palautteen antaminen ja sen käsittely	31
4.6.4	Keskustelun jälkihoito	32
4.7	Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	32
5	RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU	34
5.1	Ryhmä sekä roolit ryhmässä	34
5.1.1	Ryhmädynamiikka.....	36
5.2	Ryhmäkehityskeskustelu.....	37
5.3	Ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen.....	39
6	KEHITYSKESKUSTELUT METSOSSA.....	40
6.1	Metso.....	41
6.1.1	Metson visio ja arvot	41
6.1.2	Metson organisaatio.....	42
6.2	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelut Metsossa	44

6.3	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluun valmistautuminen.....	45
6.4	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen	45
6.4.1	Ryhmäsuorituskeskustelu	45
6.4.2	Ryhmäkehityskeskustelu	47
6.5	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun runko	48
6.5.1	Ryhmäsuorituskeskustelu	49
6.5.2	Ryhmäkehityskeskustelu	50
7	POHDINTA.....	52
7.1	Ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelumallin soveltuvuus toimihenkilöorganisaatioon	53
7.2	Mallin kehitysprosessi	53
7.3	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin edut	57
7.4	Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia	57
7.5	Opinnäytetyön prosessin tarkastelua.....	58
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET	
	LIITE 1: Suoritus- ja kehityskeskustelut ryhmille: esimiehen ohjeet	

1 JOHDANTO

Työn tavoitteena on tuottaa Metso -konserniin ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli toimihenkilöorganisaatioille työvälineeksi. Metso -konsernissa malli on ollut jo aiemmin käytössä työntekijäorganisaatioissa. Tavoitteena on muokata ja luoda toimihenkilöorganisaatioon sopiva työkalu lomakkeineen helpottamaan esimiehen työtä keskustelujen toteuttamiseen. Aihe nousi omasta mielenkiinnosta saada sekä osallistettua tiimi paremmin toimintaan mukaan ja jakamaan osaamistaan että saada aikaan ajansäästöä.

Työn lähtökohtana on selvittää soveltuuko ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelu toimihenkilöorganisaatioon, millä edellytyksillä ja mitä muutoksia prosessi mahdollisesti vaati verrattuna työntekijäorganisaatioon. Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään osallistavaa toimintatutkimusta.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sekä suorituksen johtamisen että osaamisen johtamisen näkökulmien kautta kehityskeskusteluja esimiehen työvälineenä. Työssä kehitettävä malli ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluihin nojaa sekä suorituksen johtamisen että osaamisen johtamisen teoriaan ja mallin pohjautuu yksilötason kehityskeskusteluihin.

Nykypäivän liike-elämässä aikapaineet ovat lisääntyneet ja samalla yrityksiltä odotetaan entistä parempia tuloksia ja tehokkaampaa toimintaa. Ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelujen avulla pystytään parhaimmillaan tuottamaan entistä parempia tuloksia osaamisen jakamisen ja jatkuvan kehittämisen kautta.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Metsossa ryhmäkehityskeskustelua on perinteisesti käytetty työntekijäorganisaatioissa ja tälle taholle Metsosta löytyy ohjeistus ryhmäkehityskeskustelujen käyttöön. Työntekijäorganisaatioissa

ryhmäkehityskeskustelun käyttö on ollut perusteltua, koska osastoilla on yhteiset tavoitteet ja tuotannossa työntekijöillä ei ole pääsyä Metson tietoverkkoon ja/tai omia sähköpostiosoitteita ja omia työtietokoneita. Työntekijät saattavat myös työskennellä vuoroissa, jolloin kehityskeskustelun pitäminen vuorokohtaisesti on perusteltua.

Metsossa kehityskeskusteluprosessin tukena ovat liiketoimintokohtaiset tietokannat ARP (Annual Review) ja GARP (Global Annual Review), joihin työntekijä sekä esimies täyttävät erityiseen suoritus- ja kehityskeskustelupohjaan tiedot. ARP ja GARP tietokannoista asetettuja tavoitteita, niiden saavuttamista sekä kehityskohteita seurataan ja raportoidaan. Järjestelmä toimii näin myös bonusperusteiden toteutuman käsittelyn työvälineenä. Myös koulutustarpeiden kartoittamiseen järjestelmän tietoja voidaan käyttää. Koska tuotannon työntekijöillä ei ole pääsyä tähän järjestelmään on heille kehitetty ryhmäkehityskeskustelumalli, jolla vastaavia asioita pystytään käsittelemään ryhmätasolla.

Metsossa on kuitenkin myös toimihenkilöorganisaatioita, joissa tietyllä tiimillä saattaa olla tiimikohtaiset tavoitteet. Näissä tapauksissa ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun käyttö olisi mahdollista. Tällaiset tiimit saattavat olla kooltaan suuria, joten kehityskeskustelun käyminen ryhmässä tuo merkittävän aikasäästön sekä tiimille että esimiehelle. Toimihenkilöorganisaatioissa myös osaamisen ja tiedon vaihto on merkittävässä asemassa ja ryhmämuotoisella kehityskeskustelulla pystytään myös vahvistamaan näitä sekä vahvistamaan tiimiytymistä.

Metson toimihenkilötiimien esimiesten keskuudessa on käyty keskustelua vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa suoritus- ja kehityskeskusteluja, ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelut yhtenä vaihtoehtona. Metson koulutus- ja kehitystiimillä ei ollut kuitenkaan tarjota materiaalia eikä tukea esimiehille tämän mallin käyttöön. Toimin itse Metsossa 23 toimihenkilön esimiehenä ja lähdin tekemään pilotointityötä oman tiimini kanssa. Samalla keräsin aineistoa ja kehityskohteita mallin muokkaukseen työvälineeksi toimihenkilöorganisaatioon. Koen itse ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun mahdollisuutena merkittävälle työajansäästölle sekä ryhmän keskustelujen kautta parempaan sitoutumiseen kehityskohteiden toteuttamiselle. Ryhmäkeskustelut ovat myös hyvä osaamisenjohtamisen sekä

motivoinnin työkalu esimiehelle. Pohdin myös sitä, miten ryhmän ja organisaation kulttuuri vaikuttaa mallin käytettävyyteen. Avoimen keskustelukulttuurin puute tiimissä haastaa ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelujen etujen toteutumista. Samoin esimiehen johtamiskokemuksen puute saattaa olla riski mallin tehokkaalle hyödyntämiselle. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli toimihenkilöorganisaatioiden käyttöön.

2.1 Opinnäytetyöongelma

Tämän opinnäytetyön ongelmana on selvittää muutostarpeet ja kehittää sekä mallintaa ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli toimihenkilöorganisaation tarpeisiin ja käyttöön. Opinnäytetyön tuloksena syntyy ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli toimihenkilöorganisaation käyttöön Metso -konsernissa.

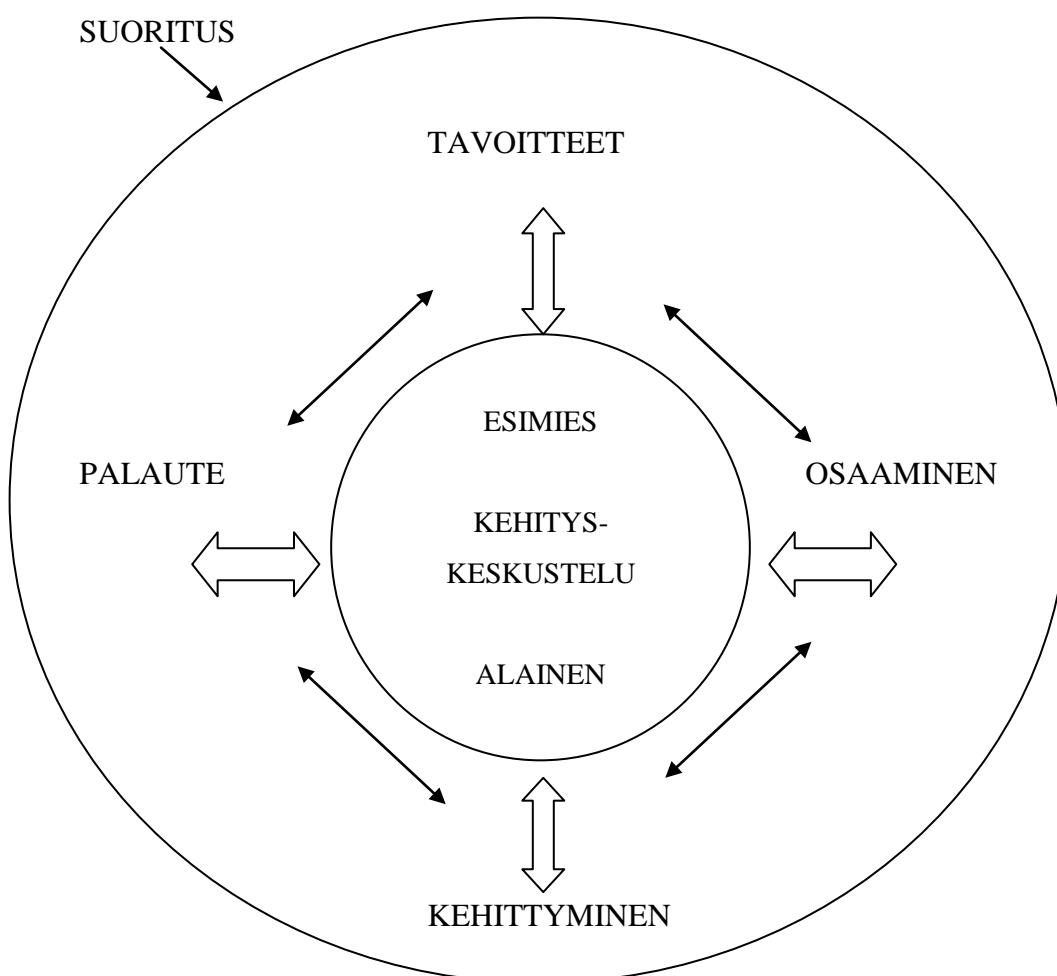
Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Soveltuuko ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelut toimihenkilöorganisaatioon?
2. Soveltuuko nyt työntekijöillä Metsossa käytössä oleva malli toimihenkilöille?
Jos ei, niin mitä pitäisi muuttaa?
3. Millaisin edellytyksin malli on käytettävissä?
4. Mitä etuja ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelulla saavutetaan?

Olen valinnut nämä tutkimusongelmat siksi, että näiden kysymysten kautta selviää mallin käytettävyys toimihenkilöorganisaatiossa sekä selviää ne argumentit, joilla mallin laajempaa käyttöä voidaan HR:n toimesta perustella. Uusilla työvälineillä tulee saavuttaa selkeitä hyötyjä työyhteisössä, jotta työvälineet jalkautuvat käyttöön. Näillä tutkimuskysymyksillä saadaan selville onko tällaisia hyötyjä olemassa ja jos on, niin mitä ne ovat.

2.2 Viitekehys

Työn teoriaosassa tarkastellaan kehityskeskustelua esimiehen työvälineenä suorituksen johtamisessa ja arvioinnissa sekä osaamisen johtamisessa sekä näihin liittyvää teoriaa. Hyvän suorituksen saavuttaminen vaatii oikeaa osaamista, kehittymistä, matkalla asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä palautetta suoriutumisesta ja kehittämisestä. Näiden asioiden ytimessä työvälineenä on yhtäältä suoritus- ja tavoitekeskustelu ja toisaalta kehityskeskustelu. (kuva 1) Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluun liittyy myös hyvin vahvasti yhteisöllinen johtaminen, motivointi sekä sitouttaminen, mutta aiheen laajuuden vuoksi keskityn työssäni suorituksen johtamiseen ja arviointiin sekä osaamisen johtamiseen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Teoriaosassa perehdytään myös ryhmäkehityskeskustelun teoriaan. Työn empiriaosassa tehdään teorian perusteella ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin muokkaus toimihenkilöorganisaatioon soveltuvaksi malliksi.

2.3 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimusta, osallistavaa toimintatutkimusta. Päädyin tähän menetelmään, koska ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin muokkaus tehdään kokemusten ja kehityksen kautta. Nimenomaan osallistavan menetelmän hyötynä näen selvästi myös tiimini osallistumisen tutkimukseen. Heidän motivaationsa ja sitoutumisensa nousee osana kehitystyötä. Heidän panostuksellaan mallia päästään muokkaamaan paremmin tarkoitukseensa sopivaksi ja näin kaikki osapuolet hyötyvät konkreettisesti kehityksestä. Verrattuna pelkkään tieteellisen kirjallisuuden katsaukseen pääsen yhdessä tiimini kanssa tekemään konkreettisesti kehitystyötä, poistamaan mahdollisia esteitä ja hyödyntämään kehitystyön tuloksia.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa myös oma mielenkiintoni kehittämiseen. Mallin kokeileminen ja käytännön kautta muokkaaminen on hyvin mielenkiintoista, motivoivaa ja palkitsevaa. Samalla kokemuksen sekä teoriaan perehtymisen kautta, näitä yhdistämällä, oma osaamiseni kasvaa ja saan uusia näkökulmia jo aiemmin oppimaani.

Toimintatutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita tapahtumien ja asioiden välille. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2012, 161.)

2.3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Siinä tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimusta määriteltäessä on mahdollista verrata erilaisia määritelmiä keskenään. Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännön läheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Sen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa sekä muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Tämän vuoksi koen toimintatutkimuksen hyväksi työvälineeksi uuden toimintamallin muokkaamiseen. Toimintatutkimuksen pohjaa sosiaalipsykologi Kurt Lewinin käsityksiin sosiaalisen toiminnan rakentumisesta. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2008.)

Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti ihmisten sosiaaliseen toimintaan, joka ohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmiset suuntaavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Ihmisiä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on nimenomaan kehittämisprojekti, jossa toimintamallin käytännön kokeilun kautta mallia testataan ja tarvittaessa muokataan. Kun tutkimuksessa perinteisesti selvitetään, kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa, toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. (Heikkinen ym. 2008.)

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention. Kun tutkijan hyveinä on perinteisesti pidetty ulkopuolisuutta ja objektiivisuutta, toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oleta olevansa ulkopuolinen tai neutraali. Tässä tutkimuksessa toimin itse mallin testaajana ja kehittäjänä ja teen muutoksia malliin pääasiassa omien kokemusteni ja havaintojeni kautta. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaan tai valtuuttamaan

(empower) heitä. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen ym. 2008, 15-27.)

Tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältä päin vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analysointiin. Kun tutkija perinteisesti hankkii ensin aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta, analysoi sen ja tekee päätelmänsä sen pohjalta, toimintatutkijalle myös oma välitön kokemus on osa aineistoa. Hän käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi, jolloin tutkijan ymmärrys kehkeytyy hiljalleen. (Heikkinen ym. 2008, 15-27.)

Koska osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen, on suuri merkitys lopputuloksen kannalta tiimini antamalla panoksella. Tiimini kehitystyöhön antama panos näkyy erityisesti toimintamallin testaustilanteissa sekä näistä tilanteista saadun suullisen palautteen muodossa.

Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Rekonstruointi tarkoittaa sanan mukaisesti uudelleen rakentamista. Kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen ym. 2008, 50, 78-80.)

Tämän huomioiden voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä kehitetty malli elää varmasti vuosi vuodelta kehittyen käytännön tarpeiden myötä yhä paremmin kulloisiakin tarpeita palvelevaksi kokonaisuudeksi.

2.3.2 Aineiston kerääminen

Aineisto kerätään käytännön toteutuksen sekä omien havaintojen pohjalta sekä kirjallisuuslähteitä referoiden. Kirjallista aineistoa kerätään kirjojen lisäksi sekä internet -lähteistä, Metson intranetistä että ulkomaalaisista artikkeleista sekä journaaleista.

Omien havaintojen lisäksi kehitystyössä hyödynnetään tiimiltä saatua palautetta sekä ideoita prosessin kehittämiseen. Myös Metson Learning & Development -tiimin jäsenten kanssa käytyjä keskusteluja havainnoista hyödynnetään mallin kehittämisessä.

3 SUORITUKSEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

”Yksilön ja organisaation välistä suhdetta kuvataan usein psykologisen sopimuksen käsitteellä. Työnantaja tarjoaa mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, työvälineet, turvallisen työympäristön ja maksaa sovittua palkkaa. Yksilö puolestaan sitoutuu tekemään sovittuja töitä, tarjoaa ammattitaitoaan työnantajan käytettäväksi sovittuina aikoina ja sovitulla tavalla ja sitoutuu muutenkin organisaatioon. Yleensä osapuolten välinen suhde jatkuu niin kauan kuin kumpikin osapuoli katsoo suhteen olevan psykologisestikin tarkoituksenmukainen ja tuotoksen olevan suurempi kuin panokset” (Kauhanen 2010, 54-55). Jotta osapuolten välinen suhde voisi jatkua, tarvitaan sekä suorituksen että osaamisen johtamista. Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Jatkuva parantaminen vaatii myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tämä mahdollistuu osaamisen johtamisen kautta.

3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen (performance management) on yksi johtamisen perusprosesseista. Pentti Sydänmaanlakka määrittelee suorituksen johtamisen seuraavasti: ”Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä” (Sydänmaanlakka 2012, 174). Maleyn ja Moellerin tutkimuksessa globaalin suorituksen johtamisen järjestelmistä, määritellään suorituksen johtamisen tarkoituksiksi kasvattaa yksilön suoritusta, kehittää henkilöstöä sekä kehittää hallinnollisia asioita, kuten esimerkiksi palkitsemista. (Maley & Moeller 2012, 2804.) Suorituksen johtaminen on siis eräänlainen jatkuva spiraali, jossa tavoitteiden sopimisen ja niiden saavuttamiseen liittyvän ohjauksen kautta tullaan tulosten arviointiin ja tätä kautta haetaan kehitystä, joka taas johtaa uusien tavoitteiden asettamiseen ja niin edelleen. Suorituksen johtamisella pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Esimiehen rooli suorituksen johtamisessa on nimenomaan ohjata, kannustaa, motivoida ja mahdollistaa alaisilleen kehittäminen, kehittyminen ja tätä kautta jatkuvasti paraneva suoritus.

Nykyään suorituksen johtamisen prosessi pitää sisällään tavoitejohtamisen perusajatuksen. Tarkastelen tavoitteiden asettamista omassa osiossaan tarkemmin. Aiemmin prosessia kutsuttiin suorituksen arvioinniksi, mutta 80 –luvun lopulla alettiin yleisesti käyttää suorituksen johtamisen käsitettä. Käytännössä se tarkoitti sitä, että tavoitteen asettamisen ja tulosten arvioinnin rinnalle tuli tärkeiksi tekijöiksi myös kehittäminen ja päivittäinen ohjaaminen. Abraham, Karns, Shaw ja Mena mainitsevat artikkelissaan, että jokaisen suorituksen johtamisjärjestelmän avainosa-alue on kehityskeskustelu. (Abraham, Karns, Shaw & Mena 2001, 843.)

Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että kaikki työntekijät tietävät, mikä on heidän tehtävänsä ja tavoitteensa sekä se, että työntekijällä on riittävä osaaminen hoitaakseen tehtävänsä hyvin, ja että työntekijät saavat riittävästi palautetta. Suorituksen johtamiseen kuuluu perinteisesti kolme työkalua, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset.

(Sydänmaanlakka 2009, 71.) Tämä Pentti Sydänmaanlakan kuvaus kiteyttää mielestäni hyvin sen, mikä on kehityskeskustelujen merkitys arkipäivän johtamisen ja kehityksen kokonaisuudessa.

3.1.1 Suorituksen johtamisprosessi

Suorituksen johtamisprosessin pitää pohjautua strategiseen ajatteluun ja ajatukseen, että tavoitteet synnytetään entistä useammin yhdessä ja käytännön toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2009, 72.) Tämä vaatii tarkkaavaisuutta ja ketteryyttä sekä organisaatiolta että esimieheltä. Suorituksen johtaminen vaatii onnistuakseen sitä, että esimies tunnistaa perustehtävänsä. Esimiehen perustehtävä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Monesti suorituksen johtamisen ongelmana on, että ei ole ymmärretty koko prosessin tarkoitusta. Se nähdään byrokraattisena, vanhanaikaisena, pakollisena, työläänä arviointiprosessina, joka on henkilöstöosaston omistama ja hallinnoima juttu. Suorituksen johtamisen perimmäinen tavoite on jatkuva suorituksen parantaminen. Jos haluat olla hyvä, sinun on koko ajan yritettävä olla parempi. Jatkuvan parantamisen asenne on erittäin tärkeä asia; se antaa meille myös hyvän motivaatiotason. Suorituksen johtamisessa katse on suunnattava tulevaisuuteen – miten pystymme parantamaan suoritusta tulevaisuudessa. Toki menneisyydestä voidaan oppia virheistä, mutta katse on oltava tulevaisuudessa. Yksilön on oivallettava, että suorituksen johtamisella pyritään kehittämään, ei pelkästään hänen suoritustaan, vaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen suoritukseensa. Jotta näitä tekijöitä voidaan kehittää, pitää ne tunnistaa. Hyvä suoritus vaatii hyvän osaamisen ja motivaation. Yksilön on myös pidettävä hyvää huolta omasta oppimiskyvystään ja kyvystä uudistua, luoda jotain uutta. Hyvä suoriutuminen edellyttää myös jaksamista ja hyvinvointia. Yksilön on ymmärrettävä, että oman osaamisen jatkuva ylläpitäminen on oikeastaan ainoa työsuhdeturva, mikä työntekijällä nykyään on. Yksi esimiehen tehtävistä on ohjata työntekijöitä ymmärtämään ja tunnistamaan näitä tarpeita. (Sydänmaanlakka 2009, 72, 76-77.)

Koska suorituksen johtaminen ei ole enää pelkästään jäykkiä ja vanhanaikaisia esimies-alaiskeskusteluja ja uusia joustavia käytäntöjä haetaan jatkuvasti, on tämä yksi tekijä myös kehityskeskustelujen uusien muotojen hakemiselle ja syntymiselle. Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen, suunnitteluun ja tekemiseen on noussut vahvasti esiin ja ryhmäkehityskeskustelu on yksi parhaista työkaluista osallistaa työntekijät tuomaan omaa osaamistaan ja ideoitaan tavoitteiden asettamiseen sekä kehittämiseen ja näin osaksi suorituksen johtamista.

3.1.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. Tulosta on mahdotonta saavuttaa ellei ole asetettu konkreettisia tavoitteita ja mahdollisesti vielä purettu tavoitteita välitavoitteiksi. Johtajan on osattava laatia hyvin konkreettisia, mitattavia, saavutettavissa olevia, realistisia ja aikaan sidottuja tavoitteita (SMART = specific, measurable, attainable, realistic, timely). Kun alainen pääsee riittävästi osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, hän myös sitoutuu niihin. (Sydänmaanlakka 2012, 40.)

On tärkeää, että on konkreettisia tavoitteita, että on jotain, mihin tähdätään. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia, koska muutoin ihmiset ahdistuvat ja masentuvat. Liian kovat tavoitteet voivat ruokkia myös negatiivista ilmapiiriä, jos ”taaskaan tavoitetta ei saavutettu”. Palaute toiminnasta on tärkeää, että esimies voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Brandt 2011, 145.) Tavoitteet siis voivat kääntyä myös itseään vastaan jos niitä ei koeta sopivan haastaviksi, mutta kuitenkin saavutettavissa oleviksi.

Tavoitteet on hyvä määritellä kolmella tasolla; yksikkötavoitteet, tiimitavoitteet ja yksilöiden tavoitteet. Yksikkötavoitteet pohjautuvat strategiaan, ja vastaavasti tiimitavoitteet pohjautuvat yksikkötavoitteisiin ja yksilöiden tavoitteet tiimitavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2009, 74.) Parhaimmillaan tavoitteiden asettaminen kehityskeskusteluiden näkökulmasta katsottuna tapahtuu niin, että ylin johto käy kehityskeskustelut omien alaistensa kanssa ja asettavat heille tavoitteet. Keskijohto vie tavoitteet vastaavasti eteenpäin ja näin edeten lopulta tavoitteet saavuttavat jokaisen työntekijän organisaatiossa. Valitettavasti tämä ei aina toteudu

ja silloin keskijohto on haastavassa tilanteessa viedä eteenpäin näkemystään tavoitteista, joita heille ei välttämättä ole kovin tarkalla tasolla kommunikoitu.

”Yrityksen tulos tehdään koko henkilöstön toimesta hienon yhteenpelaamisen ja onnistumisen tuloksena. Yhtä perusteltua kuin on kannustaa yksilöitä huippusuoritukseen, on tehdä kannusteet myös ryhmille. Nämä voivat olla koko yritystä tai sen yksiköitä tai vain työryhmiä koskevia. Yritys- tai yksikkötasot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan parhaimmillaan ne ovat toisiaan täydentäviä ja tukevia” (Rope & Kettunen 2012, 190). Tässä esiin nouseva yhdistelmä sekä ryhmän yhteisistä että yksilötason tavoitteiden asettamisesta antaa hyvän pohjan pohtia sekä ryhmäsuorituskeskustelujen yhteisten että yksilökeskustelussa mahdollisesti näiden lisäksi asetettujen tavoitteiden toisiaan lisäävästä hyödystä.

Organisaatioon kuuluvien ihmisten on tehtävä yhdessä töitä yhteisen tavoitteen eteen, ja samalla heidän on voitava ilmaista itseään yksilönä. Markkinoita ja asiakkaita on lähestyttävä yhtenä rintamana, mutta kuitenkin ihmisten on saatava äänensä kuuluviin yksilöinä. Ihmisten täytyy ponnistella samaan suuntaan, ja heidän on omaksuttava organisaation tavoite hyvin henkilökohtaisella tasolla. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 83.) Esimiehen tehtävä on pystyä kommunikoimaan organisaation tavoite niin, että jokainen ymmärtää oman tehtävänsä ja roolinsa sen saavuttamisessa.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen (Knowledge Management) on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen on vahvasti kytköksissä strategiajohtamiseen. Yrityksen täytyy tunnistaa sen ydinosat. Osaamispohjan avulla yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Mika Kamensky summaa, että osaaminen ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Yrityksen ydinosat ovat oppimisen tulos, jota on vaikea tai mahdoton kopioida. Se on

yritykselle strategisesti merkittävä, koska se on suoraan yrityksen kilpailuetu tai kilpailuedun lähde. (Kamensky 2010, 28, 200; Wang & Noe 2010, 115.)

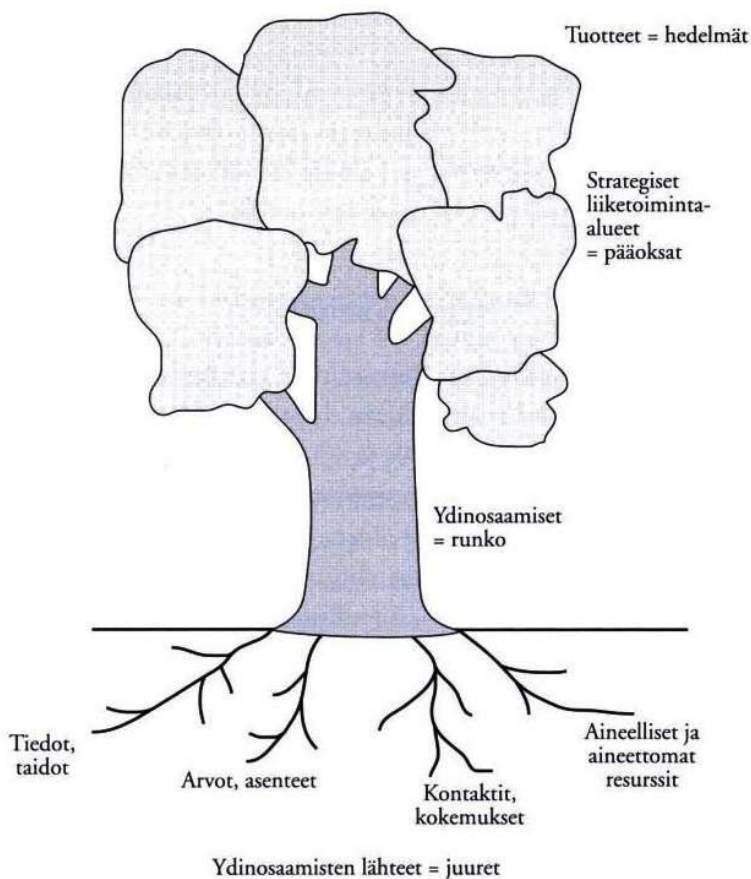
Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Visio, strategia ja tavoitteet tulkitaan siis osaamisiksi eli käännetään taitojen kielelle. Ydinosaamisen lisäksi määritellään kriittiset osaamiset. Tämän jälkeen on arvioitava, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muutetaan, ikään kuin puretaan, yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Osaaminen ei ole pelkästään tietoja vaan myös taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja. Osaamisen johtamisessa on myös varmistettava, että organisaatio osaa hyödyntää tehokkaasti verkostoissa olevaa osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 81, 254; Piili 2006, 106.)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tulevaisuuden menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Kilpailukyvyyn ja osaamisen välillä on riippuvuussuhde. Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatio kehittää niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman toimivaa strategiaprosessia ei voida puhua myöskään osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen. (Hyppänen 2009, 96.) Kehityskeskustelu vastaa osaamisen johtamisen kokonaisuudesta nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien tekemisen sekä menetelmien valinnan kysymyksiin osaltaan. Muitakin menetelmiä näiden osioiden selvittämiseen on, mutta kehityskeskustelu lienee se yleisimmin käytetty.

Yrityksen strateginen osaaminen on liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joka varmistaa pitkällä aikavälillä

liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein voidaan suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saada kilpailuetua markkinoilla. (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 35.)

Wang:n ja Noen tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että johdon ja esimiehen tuella on merkittävä rooli osaamisen johtamisen ja osaamisen jakamisen onnistumisessa. Heidän mielestään yritysten tulisi edellyttää mutta myös palkita esimiehiä osaamisen jakamisen tukemisesta. (Wang ym 2010, 127.)



Kuvio 2. Ydinosaamispuun pääelementit (Kamensky 2010)

Mika Kamensky on kuvannut organisaation ydinosaamisen pääelementit puuna. Puun juuret ovat ydinosaamisen lähteitä. Tämä juuristo muodostuu neljästä pääjuuresta. Ne ovat tiedot ja taidot, arvot ja asenteet, kontaktit ja kokemukset sekä

aineelliset ja aineettomat resurssit. Ydinosaamiset eivät siis synny tyhjästä, vaan ovat riippuvaisia juuristosta, sen laadusta ja kasvusta. Juuristo tarvitsee oikeaa ravintoa ja vettä kehittyäkseen. Juurien määrätietoinen kehittäminen saa siis aikaan ydinosaamista ja vahvistaa ydinosaamisia. Ydinosaaminen voi olla viidellä osaamisalueella tai niiden yhdistelmällä. Nämä viisi osaamisaluetta ovat tiedot, taidot, näkemys, tahto ja rohkeus. Kamenskyn näkemys osaamisesta poikkeaa siis hieman Sydänmaanlakan vastaavasta. Kamenskyn puussa pääoksia ovat strategiset bisnesalueet. Osaamisen näkökulmasta on siis tärkeää tarkastella miten hyvin ydinosaamiset palvelevat eri liiketoiminta-alueita. Pääoksien sivuoksissa ja lehvästössä voidaan vielä kuvata tuotteet puun hedelminä. Eli se mitä puu juuristaan ammentamalla raaka-aineilla tuottaa. (Kamensky 2010, 199-203.)

Nykyisen henkilöstön osaamisen tulisi olla selvillä, ja sitä pitäisi verrata tavoitetilaan. Osaamista kehitetään sitten tarpeen mukaan, joko suorien kehittämistoimenpitein tai luomalla oppimiselle rakenteellisia edellytyksiä. Yksittäisillä työntekijöillä on myös omia kiinnostuksen alueitaan ja kehittämistoiveitaan sekä osaamista työn ulkopuolelta tai aiemmista tehtävistä, jotka eivät aina suoraan näytä kytkeytyvän strategiaan. Ne voivat innostaa, vahvistaa sitoutumista ja auttaa henkilön kasvua ihmisenä. Näitäkin kannattaa tukea, jos ne eivät ole ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Työntekijöille itselleen kaikki osaamispääoma on arvokasta. Se parantaa työn hallinnan tunnetta, antaa virikkeitä ajattelulle ja mahdollisuuksia haasteellisempiin töihin. Osaaminen on työntekijälle nykyään ainoa turva työmarkkinoilla. (Piili 2006, 107.)

Osaamisen kehittämisen keinoja on lukuisia. Tässä muutama esimerkki:

- perehdyttäminen
- kehityskeskustelut
- mentorointi
- työnohjaus
- bench-marking
- mallittaminen
- kouluttaminen

- kouluttautuminen

(Viitala 2009, 186-196.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan perehtymään syvällisemmin kehityskeskusteluihin.

3.2.1 Osaamisen arviointi

Tietääksemme mitä pitää oppia lisää, täytyy olla selvillä tavoitteiden lisäksi siitä, missä ollaan nyt. Luonteva tilanne arvioida yksilöiden osaamisen tasoa sekä osaamisen kehittymistä säännöllisin väliajoin on kehityskeskustelu. Erikseen voidaan tehdä myös osaamiskartoituksia ja rajattuja tarpeita palvelevia selvityksiä. (Piili 2006, 110.)

Käytännössä usein esimies ja arvioitava työntekijä itse määrittelevät osaamisen tason. Osaamisen mittaaminen ei ole mitenkään yksiselitteistä. Etenkin hiljaista tietoa on vaikea hahmottaa. Työyhteisö tai tiimi voi tehdä arvioita myös yhdessä ja samalla selvittää, miten tiimin jäsenten osaamisista muodostuu toisiaan täydentävä kokonaisuus. Se on oleellista onnistuneen toiminnan kannalta. Jonkin tärkeän alueen osaaminen ei saisi olla haavoittuvasti yhden ihmisen varassa ja asioiden hallinnan jatkuvuus tulisi turvata. (Piili 2006, 110.) Nimenomaan tähän tarpeeseen ryhmäkehityskeskustelu vastaa erittäin hyvin. Esimiehen johdolla tiimi yhdessä miettii vahvuutensa ja kehityskohteensa ja samalla pystytään varmistamaan osaamisen jakaminen.

3.2.2 Hiljainen tieto

On olemassa kahdenlaista tietoa: havaittavaa eli käsitteellistä tietoa ja hiljaista tietoa. Havaittava tieto on meille tutumpaa. Sitä opetellaan kouluissa ja koulutuksissa, ja sitä saa kirjoista. Organisaatioiden dokumentit, kuvaukset ja ohjeet kuuluvat havaittavaan tietoon. Dokumentoimaton tieto ja osaaminen, tavat toimia niin sanotusti näppituntumalla ovat hiljaista tietoa. Tärkeä osa osaamisesta organisaatioissa on tätä näkymättömämpää osaamista. Se on hiljaista eli

implisiittistä, piilevää tietoa (tacit knowledge). Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, mutta sellaista sovelletaan jatkuvasti työssä. Arkisesti voimme kuvata sitä näppituntumaksi, intuitioksi ja oivaltamiseksi. Tällainen osaaminen yhteisössä ilmenee esimerkiksi hyvinä työprosesseina, onnistumisena pitkissä asiakassuhteissa tai valmiutena toimia harvoin eteen sattuvissa tilanteissa. (Piili 2006, 109.) Tämän osaamisen tunnistaminen ja jakaminen on esimiehille ja koko organisaatiolle suuri haaste. Osaamisen arvioinnin ja tunnistamisenkin kannalta on haastavaa löytää osaaminen, jota työntekijät tekevät ikäänkuin tiedostamatta. Hiljaisen tiedon jakamiseen hyviä osaamisen jakamisen keinoja ovat mestari-oppipoika -malli sekä parhaista käytännöistä oppiminen.

4 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä ja erityisen tärkeä suorituksen johtamisen väline. Sillä on myös suuri merkitys osaamisen tunnistamisen sekä nykytason määrittelyssä. Kehityskeskustelujen tarkoitus on edistää sekä organisaation että työntekijän tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhdistämistä. Keskusteluille ei ole olemassa oikeaa määrää eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa niitä. Kaikki riippuu siitä, mikä on tarkoituksenmukaista organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta. (Meretniemi 2012, 33; Hyppänen 2009, 56.)

4.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Henrietta Aarnikoivu määrittelee kehityskeskustelun seuraavasti: kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Luottamuksellisuus ja luottamus ovat kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksiä. Meretniemi lisää määritelmään vielä, että keskustelun tavoitteet on aina ennalta määritelty ja että keskustelu pyritään toteuttamaan kaikille työntekijöille samansisältöisenä. Anneli Valpola täydentää

kehityskeskustelun määritelmää seuraavasti: ”Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella molempia osapuolia, ja siten se tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa omassa työtilanteessaan on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.” (Aarnikoivu 2011, 7; Meretniemi 2012, 33; Valpola 2000, 7-8.)

Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden tai jakson arviointi, määritetään nykytilanne sekä asetetaan tulevan kauden tai jakson tavoitteet. Lisäksi kehityskeskustelussa muodostetaan yhteinen näkemys työntekijän vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelu on myös yksi työväline työhyvinvoinnin seurantaan, kehittämiseen sekä ylläpitoon. ”Esimiesten tulee olla tietoisia yrityksen hyvinvointiohjelmasta ja osata ohjata sekä kannustaa tiimiään myös hyvinvoinnin kehittämisessä. Tästä muodostuu hedelmällinen yhteistyösuhde esimiehen ja alaisen välille.” (Aarnikoivu 2010, 129-130; Leskinen & Hult 2010, 106.)

4.2 Kehityskeskustelun historia

Systemaattisen kehityskeskustelukäytännön juuret ovat Yhdysvalloissa, jossa suuret yritykset ottivat käyttöön esimiehen ja alaisen väliset keskustelut (appraisal discussions) jo 1960-luvulla, joskin laajempaan käyttöön ne levisivät varsinaisesti vasta kymmenkunta vuotta myöhemmin suoriutumisen johtamisen (performance management) idean levitessä johtamisen malliksi isoissa amerikkalaisissa yrityksissä. Suorituksen johtaminen juontaa juurensa tavoitejohtamisen (management by objectives, MBO) tarpeista. Sen idea vietiin Yhdysvalloissa jo 1960 –luvulla yksilötasolle, jolloin ohjausta alettiin keskittämään aiempaa selkeämmin yksilöllisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Samalla nousi tarve seurata yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa tietoa suorituserustaisen palkitsemisen tarpeisiin. Vaikka jo alun perin näillä keskusteluilla tavoiteltiin yrityksen parempaa suoriutumista ja tuloksia yksilötason suoriutumiseen puuttumalla, ei niiden roolia strategisen johtamisen välineenä ole paljoakaan kirjallisuudessa käsitelty. (Uotila 2010, 210-212.)

Kehityskeskusteluja on Suomessa käyty 1980-luvulta saakka. 1980-luvun lopulla tapahtui asennemuutos kehityskeskustelun eduksi. Yhä useampi organisaatio alkoi tiedostaa, mitä esimiehen ja alaisen välinen hyvä kommunikaatio merkitsee työilmapiirille ja työtulokselle. Kehityskeskustelujen juuret kiinnittyivät alusta saakka vahvasti henkilöstön kehittämisen kehykseen. Painotus näkyy myös kehityskeskustelutermin vakiintumisena. Tosin Suomessakin keskusteluja käytiin aluksi usein tulos- ja tavoitekeskustelujen nimellä osana yrityksen tulos- ja tavoitejohtamisen järjestelmää. Tuolloin niiden sisällöllinen painopiste oli henkilön avaintulosalueiden ja tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen seurannassa. Vähitellen painopiste siirtyi myös suoriutumista edistävien keinojen pohdintaan, erityisesti työssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Ensimmäisenä käytännön vakiinnuttivat osaksi johtamisjärjestelmäänsä julkisorganisaatiot ja isot yritykset. Kehityskeskustelukäytäntö laajenee edelleenkin vakiinnuttaen asemaansa myös yhä pienemmissä organisaatioissa. (Uotila 2010, 210-212.)

Kehityskeskusteluja koskevaa tutkimusta on tehty suhteellisen vähän maailmanlaajuisesti ja erittäin vähän Suomessa. Tämä haastoi suuresti tämän opinnäytetyön materiaalin keräämistä. Ryhmäkehityskeskusteluista en löytänyt yhtään tutkimusta. Kehityskeskusteluja käsittelevän tutkimuksen aktiivisin kausi oli 1970-80 -luvulla ja viimeisten kahdenkymmenenviiden vuoden aikana on kirjoittelu asiasta tasaisesti vähentynyt. (Ronthy-Östberg 2004, 95.)

4.3 Kehityskeskustelu-tyypit

Kehityskeskusteluista käytetään erilaisia nimityksiä eri organisaatioissa. Nimitys kertoo keskustelun asiasisällöstä. Kehityskeskusteluista käytetään mm seuraavia nimityksiä:

- Tavoitekeskustelu
- Tuloseskustelu
- Varsinainen kehityskeskustelu
- Arviointi-keskustelu
- Palkkakeskustelu

- Suunnittelukeskustelu
- Ryhmäkeskustelu

Keskustelu voidaan käydä myös vain kehityskeskustelu -nimikkeellä, mutta koska eri keskusteluilla on erilaisia asiasisältöjä ja tavoitteita, on selkeyden vuoksi hyvä käyttää tarkempaa nimeä asiasisällöstä riippuen. Kehityskeskustelua ei tule sekoittaa tavalliseen työkeskusteluun, joita työyhteisössä käydään päivittäin. (Meretniemi, 2012, 31-42.)

Tavoitekeskustelussa käydään läpi työntekijän työn tavoitteet. Myös suunnittelukeskustelun nimellä käydään hyvin samansisältöinen keskustelu. Meretniemi toteaa kirjassaan Esimiehen opas kehityskeskusteluihin, että työntekijän olisi hyvä tietää jo ennen keskustelua, mitkä ovat yrityksen ja osaston tavoitteet osatakseen ennakoida omia tavoitteitaan. Lisäksi tavoitekeskustelussa sovitaan lopuksi miten seuranta ja arviointi suoritetaan ja millaisia mittareita käytetään. Oman kokemukseni mukaan tavoitteiden asettamisen selkeys sekä käytetyt mittarit ovat merkittävimmin kehittyneet viime vuosina. Tavoitteiden merkitys suoriutumisen parantamiseksi on ymmärretty myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja jalkautettu organisaatioissa kaikille tasoille. (Meretniemi 2012, 31-42.)

Tuloskeskustelussa ja arviointikeskustelussa käydään läpi tavoitteiden toteutumista. Keskustelussa arvioidaan jokaisen asetetun tavoitteen kohdalta, onko työntekijä päässyt päämääriin. Meretniemen mukaan samalla voidaan myös ottaa puheeksi henkilön asenteet, työote, työskentelytyyli, motivaatio ja se, heijastaako hänen toimintansa yrityksen tärkeitä arvoja. Jos tavoitteita ei ole saavutettu, on tärkeää läpikäydä miksi näin on käynyt ja pohtia miten vastaava tilanne voidaan tulevaisuudessa poissulkea. (Meretniemi 2012, 31-42.)

Varsinaisessa kehityskeskustelussa kartoitetaan henkilön nykyinen osaaminen. Keskustelussa voidaan tehdä katsaus myös henkilön kehittymispolkuun hänen yritykseen tulostaan alkaen. Meretniemen mukaan henkilön nykyistä osaamista kartoitettaessa on tärkeää huomioida myös muu, kuin vain työssä tarvittava osaaminen. Harrastuksissa tai aiemmissa työtehtävissä on saatettu hankkia osaamista, jota nykyisessä tehtävässä ei tarvita, mutta jolla saattaa olla käyttöä organisaatiossa

kunhan ne ensin tunnistetaan. Kehityskeskustelussa otetaan esiin myös työntekijän henkilökohtaiset kehittymistarpeet sekä urasuunnitelmat. Myös nykyisen työn nykyiset ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset tulee arvioida ja peilata niitä työntekijän osaamiseen ja tätä kautta päästään kehityssuunnitelman tekemiseen. On tärkeää sopia yhdessä mitä kehittyminen vaatii, millaisia toimenpiteitä ja millä aikataululla. (Meretniemi 2012, 31-42.)

Palkkakeskustelu suositellaan käytävän erillisenä muista keskusteluista. Näin siksi, että yhdistettynä muihin keskusteluihin se vie helposti liikaa huomiota muilta seikoilta. Meretniemi luonnehtii palkkakeskustelun merkittäväksi, koska siinä määritellään työntekijän työstä suoritettavan korvauksen muodossa työntekijän tekemän työn arvo. Palkkakeskustelussa käsitellään palkan lisäksi myös muita mahdollisia etuja. (Meretniemi 2012, 31-42.)

Ryhmän kehityskeskustelua käsitellään tässä opinnäytteessä omana kokonaisuutenaan.

4.4 Kehityskeskustelu osana johtamista

Kehityskeskustelun tavoitteiksi johtamistavasta riippumatta voidaan mainita muun muassa tiedon jakaminen koko organisaatiosta, henkilöstön toiminnan ohjaaminen, ihmisten voimavarojen löytäminen sekä niiden käytön mahdollistaminen. Kehityskeskustelujen merkitys tavoitteellisessa ja osallistavassa johtamisessa on suuri. Keskustelujen avulla luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle. Niiden kautta poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Niillä luodaan perustaa esimiesten ja alaisten väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja henkilöstön työhön sitoutumiselle. Niillä luodaan puitteet niin sopivalle työmäärälle kuin jatkuvalla työssä kehitymisellekin. (Juuti 1998, 7.)

Meretniemi tarkentaa näitä asioita kirjassaan Esimiehen opas kehityskeskusteluihin seuraavasti: ”Hyvällä johtamisella näyttää eri organisaatioissa olevan yhteisiä, onnistumista edistäviä tekijöitä. Näitä ovat muun muassa organisaatiota koskevan tiedon saatavuus kaikilla tasoilla:

- mitkä ovat organisaation tavoitteet,
- kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa,
- mikä on yrityksen asema markkinoilla,
- mitkä ovat olemassa olevat voimavarat,
- kriittiset tekijät ja muut olennaiset seikat, jotka määrittelevät valitun toimintatavan” (Meretniemi 2012, 21-22.)

Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä oman osaston ja tiimin osuutta siinä, samoin kuin oman työn merkitystä ja vaikuttavuutta kokonaisuuden osana. (Meretniemi 2012, 21-22.)

Tavoitteenasettelu muodostaa toimintaa ohjaavan raamin. Onnistumista on helpompi seurata, kun tiedetään, mihin on ollut tarkoitus päätyä. Se mahdollistaa myös keinojen ja toimenpiteiden kriittisen tarkastelun, jolloin nähdään, mitkä keinot ja toimet ovat olleet tehokkaita ja mitkä vähemmän onnistuneita. Tämä on hyvä lähtökohta toiminnan jatkuvan parantamisen tiellä. Lisäksi huolella tehdyt analyysit ja suunnittelu mahdollistavat nopean joustamisen ympäristön muuttuessa äkillisesti. (Meretniemi 2012, 21-22.)

Koko henkilöstön jatkuva ja monipuolinen kehittäminen varmistaa, että organisaation tuloksentekeyty pysyy ajan tasalla tai mieluummin ylittää kilpailijoiden vastaavan tason. Hyvin koulutetut työntekijät mahdollistavat organisaation sopeutumisen nopeisiinkin toiminnan muutoksiin. (Meretniemi 2012, 21-22.)

Valpola toteaa, että kehityskeskustelut eivät ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se liitetään oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 13.)

4.5 Kehityskeskustelut osana osaamisen ja suorituksen johtamista

Kehityskeskustelut ovat merkittävässä roolissa henkilöstön osaamisen kartoittamisessa sekä parantamassa suoritusta, osaamista ja avointa keskustelua. Osaamisen johtamisella, kuten jo aiemmin on kuvattu, määritellään organisaation ydinosaaminen pohjautuen organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Kehityskeskusteluilla pystytään arvioimaan osaamisen nykytaso ja peilaamaan sitä tavoitetasoon. Tämä mahdollistaa kehityssuunnitelmien tekemisen ja niiden jalkauttamisen kehityskeskusteluissa yksilöiden ja tiimien kehityssuunnitelmiksi yksilöiden omat osaamiset sekä ura- ja kehityssuunnitelmat huomioiden. Kehityskeskustelu mahdollistaa osaamisen johtamisen näkökulmasta parhaimmillaan henkilön omien kehitys- ja urasuunnitelmien yhdistämisen yrityksen kehityssuunnitelmiin ja näin saavutetaan henkilön sitoutumiselle ja motivoitumiselle optimaalinen tilanne, joka samalla tukee yrityksen tavoitteiden toteutumista.

Aguinisin, Gotfredsonin ja Joo:n tutkimus suorituksen johtamisen käyttämisestä taistelussa huippuosaajien pitämisessä nousee hyvin esiin monia seikkoja, joita kehityskeskusteluilla voidaan edesauttaa tai turvata. Tutkijoiden mukaan huippuosaajien pysyminen talossa voidaan turvata henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekemisellä ja suorituksen johtamisen kautta varmistaa, että huippuosaajilla on haastava, mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ. Suorituksen johtamisen kautta tulee myös tarjota selkeitä tulevaisuuden suunnitelmia sekä implementoida suorituksen johtamisen prosessi, joka sisältää palkitsemisen. (Aguins, Gotfredson & Joo 2012, 612-614.) Myös Maleyn ja Moellerin tutkimuksessa nousi esiin kehityskeskustelun ja sen seurannan merkitys yksilön urakehitykselle (Maley ym. 2012, 2806). Kehityskeskustelulla voidaan siis suorituksen ja osaamisen johtamisen osana turvata työntekijöiden motivoituminen, sitoutuminen sekä kehittyminen ja tätä kautta mahdollistaa työnantajan kilpailukykyisyys.

Kehityskeskustelu ei ole irrallinen tapahtuma, pelkästään henkilöstöjohtamiseen kuuluva osatekijä, vaan se liittyy olennaisesti organisaation koko ohjaustoimintaan. Keskustelun taustalla vaikuttaa organisaation pyrkimys visionsa ja missionsa toteuttamiseen, johon kunkin osaston tai tulosyksikön henkilöstö olisi saatava osallistumaan. (Meretniemi 2012, 63.)

Suorituksen johtaminen nivoutuu luontevasti osaamisen johtamisen sekä kehityskeskustelujen kanssa samaan kokonaisuuteen, koska suorituksen johtamisella yhdistetään tavoitteista sopiminen, ohjaus ja tulosten arviointi sekä kehittäminen toisiinsa. Tällä prosessilla pyritään parantamaan organisaation suoritusta kehittämällä sekä yksilöitä että tiimejä. Toisin sanoen suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen muokkaavat tavoitteita kehittämisen kautta entistäkin paremmaksi suoritukseksi ja osaamiseksi. Kehityskeskustelu on se työväline, joka auttaa esimiehiä konkretisoimaan tavoitteet ja kehityssuunnitelmat yksilöiden tasolle. Samalla kehityskeskustelulla hyödynnetään yksilöiden osaamista sekä kehitys- ja uratoiveita toteuttamaan kehityssuunnitelmia ja sitä kautta tavoittelevaan parempia suorituksia.

4.6 Kehityskeskusteluprosessi

”Hyvä työtulos syntyy siitä, että työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet sekä osaavat henkilöt keskittyvät riittävän ajan kanssa käsillä oleviin tehtäviin ja niihin liittyviin päämääriin. Hyvälle työskentelylle täytyy luoda suotuisat puitteet. Tämä käy parhaiten päinsä esimiehen ja alaisen välisen syvällisten keskustelujen, kehityskeskustelujen, avulla” (Autio, Juuti & Wink 2010, 28). Kehityskeskusteluprosessi koostuu valmistautumisesta, varsinaisesta keskustelusta, molemminpuolisesta palautteen annosta ja sen käsittelystä sekä keskustelun jälkihoidosta.

4.6.1 Valmistautuminen

Erityyppisillä keskusteluilla on samoja tavoitteita, mutta keskustelun painopiste vaikuttaa keskustelun sisältöön. Joka tapauksessa kannattaa tavoitella vapaamuotoista ja luontevaa keskustelua. Apuna voi käyttää lomakkeita ja erilaisia sähköisiä työvälineitä, mutta niiden kautta keskustelusta ei pitäisi kuitenkaan tehdä jäykkää ja byrokraattista. Meretniemi korostaa kirjassaan keskustelun selkeitä päämääriä sekä tavoitteita. Nämä mahdollistavat keskustelusta saatavan hyödyn suuruutta sekä varmistavat sen, että keskustelu olisi kaikille mahdollisimman saman sisältöinen. (Meretniemi 2012, 63-77.)

Valmistautuminen on tärkeä molemmille osapuolille, koska se mahdollistaa asiaan perehtymisen etukäteen ja näin voidaan miettiä jo valmiiksi asioita ja aihealueita, joita keskustelussa halutaan nostaa esiin. Meretniemi mainitsee kirjassaan tämän mahdollistavan asiaan keskittymisen itse keskustelussa. (Meretniemi 2012, 63-77.)

Käytännössä valmistautuminen alkaa siitä, että sovitaan aika ja paikka keskustelulle. Paikan tulee olla mahdollisimman puolueeton ja häiriötön ja aikaa tulee varata riittävästi, mieluummin liikaa kuin liian vähän ettei tule kiireen tuntua. Useammissa aiheita käsittelevissä teoksissa aikaa kehoitettiin varaamaan 1-2 tuntia.

Meretniemi nostaa kirjassaan esiin valmistautumisesta esimiehen puolelta erityisesti keskustelujen säännöllisyyden, jotta tuloksellisuutta voidaan seurata. Huolellisen valmistautumisen lisäksi Meretniemi nostaa esiin myös esimiehen reilun työntekijöitä kohtaan, jotta kaikilla on yhtäläiset vaatimukset ja standardit työlle, mutta myös itse keskustelulle. Esimiehen tulee olla keskustelussa positiivinen vaikka joutuisikin antamaan korjaavaa palautetta. Esimiehen katse pitää olla tulevaisuudessa ja tavoitteet asetettava siten, että ne ovat haastavia mutta saavutettavissa olevia ja ehdottomasti mitattavissa olevia. On syytä valmistautua näihin asioihin ja miettiä miten vie keskustelua positiivisessa hengessä eteenpäin, myös niissä tilanteissa, että työntekijä on eri mieltä asioista. (Meretniemi 2012, 63-77.)

Meretniemi muistuttaa myös siitä, että esimiehen on annettava työntekijöille ohjeistus ja tarvittavat pohjatiedot hyvissä ajoin ennen keskustelua. Työntekijän on hyvä miettiä etukäteen mikä on hänen tehtävänsä ja tavoitteensa, miten hän on mielestään selvinnyt tavoitteistaan ja onko työssä joitakin ongelmia, joita haluaisi nostaa esiin. Oman osaamisen tasoa on myös hyvä miettiä etukäteen ja omia kehitys- ja urasuunnitelmia sekä mitä mieltä on tulevan kauden tavoitteista. (Meretniemi 2012, 63-77.)

4.6.2 Varsinainen keskustelu

Meretniemi muistuttaa kirjassaan, että on tärkeää, että yksittäiset työntekijät toteuttavat strategian mukaisia työprosesseja saavuttaakseen yhdessä vision mukaisen tilan. Työntekijöille asetettavat tavoitteet pohjautuvat visioon, strategiaan ja tulostavoitteisiin. Esimiehen keskeinen tehtävä on tukea ja ohjata heitä onnistumaan. (Meretniemi 2012, 81-90.)

Keskustelussa tulisi aiheesta riippumatta aina kerrata lyhyesti yrityksen perusasiat. Tämä osaltaan vahvistaa työntekijälle ymmärrystä oman työnsä merkitykselle työyhteisössä sekä häneen kohdistuvia odotuksia. Keskustelun tavoitteena on myös luoda innostava ilmapiiri, joka kannustaa ajattelemaan aktiivisesti, ideoimaan sekä huolehtimaan omasta kehityksestä. (Aarnikoivu 2011, 103-113; Meretniemi 2012, 81-90.)

Kehityskeskustelutyypin kohdalla olen avannut keskustelun sisältöä kunkin keskustelutyypin osalta. Keskustelutyypistä riippumatta, täytyy keskustelutilanteessa muistaa pitää kiinni mahdollisimman vapaamuotoisesta keskustelusta, mutta kuitenkin määrätietoisesti viedä keskustelu kaikkien osa-alueiden kautta maaliin. Meretniemi muistuttaa että keskustelussa täytyy pystyä ottamaan esiin myös vaikeita ja epämiellyttäviä asioita. Tämä vaatii keskustelua käyviltä aikuisuutta, itsetuntemusta ja kykyä tarkastella hankalaksi koettuja asioita asioina ja tilanteina ikään kuin ulko- ja yläpuolelta, jotta tunteet saadaan pysymään hallinnassa. (Aarnikoivu 2011, 103-113; Meretniemi 2012, 81-90.)

4.6.3 Palautteen antaminen ja sen käsittely

Usein palautteen antaminen omalle esimiehelle koetaan vaikeaksi. Esimies kuitenkin hyötyy työntekijöiden antamasta palautteesta yhtä paljon kuin työntekijä omastaan. Avoin keskustelu auttaa häntä ymmärtämään, mitä mieltä henkilöstö on hänen toimistaan ja käyttäytymisestään. Palaute auttaa häntä huomaamaan, näkevätkö työntekijät ja yhteistyökumppanit hänen johtamistapansa sellaisena kuin hän itse sen näkee. (Meretniemi 2012, 90.)

4.6.4 Keskustelun jälkihoito

Keskustelun jälkeen on hyvä sekä esimiehen että työntekijän arvioida omaa suoriutumistaan, mikä meni hyvin ja missä on parantamisen varaa. Kehityskeskustelu tulee ehdottomasti dokumentoida, jotta sovittuja asioita voidaan seurata ja mitata. Aarnikoivu nostaa dokumentoinnin hyödyiksi myös sen, että dokumentointi sitouttaa, koska se tukee sitä, että keskustelijoiden välillä vallitsee yhteinen ymmärrys sovituista asioista. Allekirjoitettu kehityskeskustelulomake korostaa keskustelun sopimusluonteisuutta ja sitouttaa keskustelukumppanit lomakkeeseen kirjattuihin asioihin. (Meretniemi 2012, 93-102.)

4.7 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä on, että sekä esimies että työntekijä kokevat kehityskeskustelun tärkeäksi ja mahdollisuudeksi vaikuttaa työn tekemiseen, tavoitteisiin sekä kehitykseen. Molemminpuolinen panostus kehityskeskusteluun on yksi onnistumisen avaimista. ”Yksi kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksistä on, että myös alainen haluaa hyödyntää hänelle tarjoutuvan vaikuttamisen paikan. Alaistaitoinen työntekijä on oivaltanut kehityskeskustelun sisällään pitämät mahdollisuudet ja hoitaa oman osuutensa, jotta kehityskeskustelusta tulisi hyödyllinen keskustelun kummallekin osapuolelle” (Aarnikoivu 2010, 131). Myös Raimo Nurmi ja John Darling nostavat tämän seikan esiin kirjassaan. He korostavat sitä, että alainen on parhaassa asemassa arvioida tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneita tekijöitä menneellä kaudella ja peilata niiden kautta tavoitteita ja kehityskohteita tulevalle kaudelle. (Nurmi & Darling 1997, 114.)

Huolellinen molemmin puolinen valmistautuminen mahdollistaa yhdessä keskusteluun varatun riittävän ajan sekä rauhallisen keskusteluympäristön kanssa keskustelulle parhaat mahdolliset fyysiset edellytykset. Näiden lisäksi keskustelun pohjalle tarvitaan onnistumisen edellytyksinä luottamus esimiehen ja työntekijän välille. Kehityskeskustelun tulee olla aidosti vuorovaikutustilanne, ei siis kummankaan osapuolen yksinpuhelua. Kehityskeskustelussa katse pitää olla tulevaisuuteen ja kehittämiseen. Toki menneisyydestä voidaan asioita tarkastella

oppimisenäkökulmasta, mutta painopiste täytyy olla tulevassa. Myös sillä, että keskustelut ovat säännöllisiä ja sovituilla asioilla on seuranta, ovat merkittäviä tekijöitä. ”Kehityskeskustelun kehittyminen avoimeksi ja hyödylliseksi toimintatavaksi vaatii usein useamman keskustelukierroksen. Asian ollessa uusi, on luonnollista, että molemmat osapuolet kokevat avoimen keskustelun vaikeaksi, eikä keskustelu saavuta riittävää syvällisyyttä. Keskusteluiden toistuessa niiden syvällisyys ja laatu yleensä paranevat” (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 105).

Abraham, Karns, Shaw ja Mena nostavat tekemässään tutkimuksessa esiin kehityskeskustelujen onnistumisen kriteeriksi myös sen, että kehityskeskusteluissa arvioidaan oikeasti organisaatiolle tärkeitä osaamisia. Heidän tutkimuksensa mukaan yritysten tulisi tarkastella ja korjata kehityskeskusteluprosessia siten, että sillä oikeasti saadaan vastauksia organisaatiolle merkityksellisten osaamisten tasosta sekä kehitystarpeista. (Abraham, Karns, Shaw & Mena 2001.)

Henrietta Aarnikoivu on luonut esimiehelle V8-mallin ikään kuin esimiehen kahdeksaksi käskyksi niin arkeen, kuin aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun varmistamiseksi. Malli koostuu seuraavista toimenpiteistä:

- Valmenna
 - Luo edellytyksiä onnistua ja kehitä
- Välitä
 - Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys
- Vaadi
 - Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa
- Viritä
 - Motivoi, kannusta ja energisoi
- Vastuuta
 - Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus

- Viesti
 - Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista
- Vuorovaikuta
 - Keskustele, sitouta ja osallistu
- Voimaannuta
 - Auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota

(Aarnikoivu 2011, 170.)

Onnistunut kehityskeskustelu parantaa esimies-alaisuuden laatua ja tukee työhyvinvointia. (Surakka & Laine 2011, 158.)

5 RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU

Ryhmäkehityskeskustelu on yksi vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa kehityskeskustelu. Käytän tässä luvussa yleisnimeä ryhmäkehityskeskustelu kaikista ryhmämuotoisista keskusteluista. Ryhmässä voidaan käydä lähes kaikkia eri sisältöisiä kehityskeskustelun muotoja. Ryhmäkehityskeskustelujen suosio uutena kehityskeskustelujen muotona on nouseva. Ryhmäkehityskeskustelu selkeyttää tiimin työprosesseja ja tavoitteita. Se ei täysin korvaa esimiehen ja alaisen kahden keskinäistä keskustelua, mutta antaa toisenlaisen näkökulman työn kehittämiseen. Jotta ryhmäkehityskeskustelua ja sen onnistumista voidaan ymmärtää ja arvioida, täytyy ymmärtää työyhteisön näkökulmasta ryhmän kulttuuria, rooleja sekä dynamiikkaa.

5.1 Ryhmä sekä roolit ryhmässä

Mitä tarkoittaa sana ryhmä? Marjut Piili määrittelee kirjassaan Esimiestyön avaimet ryhmän seuraavasti: Ryhmän jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään ja tunnistavat myös keitä tai millaisia muita ihmisiä siihen kuuluu. He ovat jollain tavalla

riippuvaisia toisistaan ja heillä on jotain yhteistä tavoiteltavaa. Toiminta on koordinoitua ja pyrkii noudattamaan tiettyjä normeja. (Piili 2006, 59.) Risto Havunen on määritellyt, että hyvässä ryhmässä toteutuvat yhteiset tavoitteet, positiivinen riippuvuus, vuorovaikutuksen kannustavuus ja avoimuus, sosiaaliset taidot sekä kyky prosessoida toimintaa. (Havunen 2007, 65.)

Työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Esimiehen yksi haaste on johtaa yksilöitä siten, että henkilökohtainen sitoutuminen mahdollistuu. Tuloksellinen työyhteisö ja hyvä yhteistyö syntyvät silloin, kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panosta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Hyvin toimivassa ryhmässä toteutuu positiivinen riippuvuus, toisin sanoen ajatellaan itsensä lisäksi myös muita ryhmän jäseniä. Positiivinen riippuvuus sisältää näkemyksen siitä, että työyhteisössä on voimaa. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu ylläpitää yhteistä tulkintaa oman ryhmän tarkoituksesta, tavoitteista ja toimintatavoista. Ryhmän perustehtävä sekä se, mitä ryhmässä työskentely käytännössä tarkoittaa voidaan tulkita eri tavoin. Jos tulkinnat ovat hyvin erilaisia, se hankaloittaa ryhmän toimintaa. Samansuuntaiset tulkinnat puolestaan edistävät ryhmän toimintaa. Esimiehen tehtävä on myös saada yhteistyö ryhmän jäsenten kesken toimivaksi. (Aarnikoivu 2008, 67; Surakka ym. 2011, 58.)

Ryhmässä yksilön suoritus voi heikentyä suhteessa siihen, mihin hän pystyisi. Ominaispiirteemme on säästellä voimia, kun koemme, ettei panoksemme ole ratkaiseva – myös henkisessä työssä. Vaikka ryhmässä meille on tyypillistä liueta vastuusta, hyvällä esimiestyöllä ryhmästä voi saada irti enemmän kuin yksilöiden työstä yhteensä. Ryhmän syntyessä jokainen ryhmässä kokee epävarmuutta ja meillä entuudestaan olevat roolit eivät päde. Parhaimmillaan jäsenten erilaiset roolit täydentävät toisiaan ja edistävät ryhmän toimintaa. Pyrimme ottamaan ryhmässä tietynlaisen roolin, toisaalta ryhmä pyrkii asettamaan meidät tiettyyn rooliin. Roolin pohdinta auttaa vuorovaikutuksen ja ryhmän toiminnan, mutta myös oman käyttäytymisemme ymmärtämisessä. Rooli jäsentää vuorovaikutusta ja helpottaa toiminnan tulkintaa. Jos ryhmän tarjoama rooli poikkeaa siitä, mitä itse tavoittelemme, syntyy rooliristiriita. (Kopakkala 2005, 96, 108-109; Surakka ym. 2011, 60-61, 74.)

5.1.1 Ryhmädynamiikka

Ryhmän dynamiikka säättää sen miten ryhmä toimii. Ryhmä muodostuu yksilöistä ja jokainen yksilö tuo ryhmään oman persoonansa ja tapansa toimia. Ryhmädynamiikka syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ryhmädynamiikka on ryhmän sisäinen voima, joka ohjaa ryhmän toimintaa.

Ryhmän syntyminen ei tapahdu hetkessä, vaan ryhmän syntymisprosessi (ryhmytyminen) vie aikaa. Barke ja Frey (1997) kuvaavat ryhmän kehittymistä seuraavanlaisten vaiheiden avulla.

1. Ryhmään liittyminen
2. Toisten kohtaaminen
3. Työhön ryhtyminen
4. Ryhmän lopettaminen

Ryhmän aloitusvaiheessa on varmistettava, että ryhmällä on selkeä tarkoitus ja tehtävä. Samalla on viritettävä jäsenten välistä vuorovaikutusta, on kohdattava muut. Kun kaikki ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, ja eivät koe toisiaan uhkana, ryhmä on valmis sopimaan yhteisistä toimintatavoista, päästään tekemään töitä ja kehittämään asioita eteenpäin. Kehittyneimmillään ryhmä on, kun sen jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta, sitoutuvat tehtävään ja kykenevät käsittelemään myös asioita, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja jäsenten välille. Hyvin toimivassa ryhmässä tieto kulkee luontevasti kaikkien ryhmän jäsenten välillä. (Surakka ym. 2011, 62, 73.)

Sosiaalipsykologi Morton Deutchin mukaan ryhmän toiminnassa voidaan erottaa kaksi muotoa: yhteistoiminnalliset ja kilpailulliset ryhmät. Ryhmän toiminnan muoto on sidoksissa ryhmän ja sen jäsenten tavoitteisiin: jos ryhmällä on yhteinen tavoite, ryhmään syntyy auttavaa yhteistoimintaa. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä kaikki voittavat tai häviävät. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä korostetaan jokaisen ryhmän jäsenen aktiivista osallistumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja ryhmän jäsenten positiivista keskinäistä riippuvuutta. Kilpailu ryhmässä pyritään minimoimaan. (Repo-Kaarento 2007, 33.)

Yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyy ryhmädynamiikka eli ryhmän sisäiset voimat, jotka voidaan kokea hyvin voimakkaasti ryhmän toimintaa ohjaavina. Ryhmädynamiikka viittaa siihen, että ryhmä toimii tavalla, jota ei voi suoraan päätellä jäsentensä toiminnasta. Ryhmälle syntyy oma tapa kommunikoida sekä yhteisiä näkemyksiä erilaisista asioista, kuten ryhmästä itsestään, muista työryhmistä ja asiakkaista. (Surakka ym. 2011, 62.)

5.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Ryhmäkehityskeskustelu tuo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla osaltaan yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmissä pidettävät yhteiset kehityskeskustelut sopivat hyvin petaamaan tulevia henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Erityisesti ryhmäkehityskeskustelut ovat tarpeen, kun esimiehen alaisuudessa on paljon samantyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä tai jos ryhmä tekee kiinteää yhteistyötä. (Aarnikoivu 2011, 12; Surakka ym. 2011, 164-165.)

Ryhmäkehityskeskustelu mielletään yleisesti tuotannon työvälineeksi. Tämän lähestymiskulman halusin itse haastaa omassa työyhteisössäni, koska näin selkeästi, että myös asiantuntijatyössä tämä on tietyin edellytyksin mahdollinen työväline. Myös Anneli Valpola edustaa tätä perinteisempää näkökulmaa. ”Ryhmäkehityskeskustelua käytetään usein tuotannossa, varastossa tai kaupassa silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Työsuoritus on tiimin yhteinen, joten siitä kannattaa keskustella ja kehittää sitä yhdessä” (Valpola 2002, 72).

Yehuda Baruch nostaa esiin kirjassaan *Managing Careers*, että vastaavasti kun kehityskeskusteluilla seurataan yksilötasolla kehitystä, suoritusta sekä tehokkuutta, tulisi sama tarkastelu tehdä myös liiketoimintayksiköiden, osastojen sekä tiimien tasolla. Hän nostaa esiin kaksi merkittävää syytä yksiköiden operatiivisen suoritustason ja laadun arvioinnille. Ensimmäinen syy on tunnistaa mitä yksikössä todellisuudessa tapahtuu ja toinen on tunnistaa ja ehkäistä mahdollisia ongelmia ja syitä heikolle suoriutumiselle. (Baruch 2004, 133.)

Ryhmäkehityskeskustelu ei tarkoita, että henkilökohtaisista kehityskeskusteluista luovuttaisiin kokonaan. Ryhmäkehityskeskustelu ja henkilökohtainen kehityskeskustelu täydentävät toisiaan: Ryhmässä käsitellään koko ryhmää ja organisaatiota koskevat asiat, ja henkilökohtaisessa keskustelussa jokaisen työntekijän omat asiat. Ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat nykyään työelämässä niin usein peräänkuulutettavaa me -henkeä ja yhteen hiileen puhaltamista. Työntekijän omia henkilökohtaisessa keskustelussa käsiteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi työntekijän toiveet kouluttautumisesta tai hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät asiat. (Aarnikoivu 2011, 121; Surakka ym. 2011, 165.)

Ryhmäkehityskeskustelussa käsitellään koko ryhmän yhteinen menneen kauden tai jakson arviointi ja asetetaan yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Yhteinen keskustelu auttaa ymmärtämään ja konkretisoimaan asioita sekä tuomaan organisaation tavoitteet lähelle. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelun etu on, että osallistujat näkevät työnsä useista eri näkökulmista, mikä edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkehityskeskustelu ohjaa tarkastelemaan työtä ryhmän näkökulmasta ja vahvistaa tiimimäistä työtapaa. Ryhmäkehityskeskustelu myös nostaa esiin tiimissä olevaa osaamista ja herättää pohtimaan osaamisen jakamista. Tällä on suuri merkitys etenkin hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen osalta. Parhaimmillaan ryhmässä pidettävä kehityskeskustelu vahvistaa ryhmän yhteistyötä, yhteishenkeä ja lisää motivaatiota. Ryhmäkehityskeskustelu on myös oivallinen muutosjohtamisen sekä osallistavan johtamisen väline. (Surakka ym. 2011, 164-165.)

Ryhmäkehityskeskustelussa tavoitteena on tunnistaa ryhmän toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä tukea kehittymistä. Työyhteisössä yhteistyö toimii ja toiminta on tuloksellista, kun koko työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja tietää mitä tavoitteisiin pääsy edellyttää. Ryhmän toiminnan kannalta myös vastuullisuus ryhmässä on merkittävä asia. Ryhmäkehityskeskustelussa selkeytetään jokaisen ryhmäläisen vaikutus ja vastuu lopputulokseen ja luodaan ryhmäpainetta siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa. Tämä vaatii ryhmältä sitoutumista. Ryhmän vuorovaikutuksen täytyy toimia, jotta toiminta voi olla tehokasta ja tuloksellista. Ryhmäkehityskeskustelu lisää vuorovaikutteisuutta sekä avointa keskustelua ja toimii esimerkkinä ryhmän sisäiselle vuorovaikutukselle. Ryhmäkehityskeskustelu

myös haastaa ja harjoittaa ryhmän jäseniä ryhmätyötaitojen sekä sosiaalisten taitojen parissa vuorovaikutustaitojen lisäksi. (Aarnikoivu 2011, 123-126.)

Käytännössä yksi ryhmäkehityskeskustelun parhaista puolista on sen tuoma ajan säästö, jos kyseessä on suuri määrä alaisia. Tällöin kannattaa panostaa yhteiseen ryhmäkehityskeskusteluun ja pitää henkilökohtaiset kehityskeskustelut hyvin lyhyinä. (Surakka ym. 2011, 165.)

5.3 Ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen

Ryhmäkehityskeskustelun sisältö kiteytyy ryhmän yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen ja yhteistyön merkityksen korostamiseen. Ryhmäkehityskeskustelu vaikuttaa ryhmään sitä kiinteyttävästi ja tukee positiivisen kurin syntymistä. Ryhmäkehityskeskustelua toteutettaessa oleellista on herättää keskustelua. (Aarnikoivu 2011, 128.)

Ryhmäkehityskeskustelussa on tärkeää, että koko ryhmällä on yhteneväiset lähtötiedot. Ryhmäkehityskeskustelussa on aluksi syytä käydä läpi organisaation missio, visio, strategia, tavoitteet sekä arvot. Tässä yhteydessä mietitään mitä nämä asiat tarkoittavat ryhmän tasolla. (Aarnikoivu 2011, 130-132.)

Seuraavaksi määritellään tavoitetila. Mitä halutaan ja miten ryhmä toimii tavoitetilassa. Määritellään yhdessä konkreettinen tavoitetila peilaten missiota, visiota, tavoitteita ja arvoja. Määritellään myös tulevan kauden operatiiviset tavoitteet ja miten ryhmän onnistumista mitataan ja arvioidaan. Tässä yhteydessä on myös hyvä käydä läpi nykytila, ryhmän osaamista ja tarvittavaa osaamista, jotta tavoitetila voidaan saavuttaa. (Aarnikoivu 2011, 130-132.)

Myös menneen kauden yhteenveto on hyvä käydä läpi. Vaikka painopiste onkin tulevassa, on syytä katsoa taaksepäin sen verran, että tarkastellaan miten tavoitteet on saavutettu, mikä mahdollisti tai kenties esti tavoitteiden saavuttamisen, mitä opittiin onnistumisista ja epäonnistumisista.

Tämän jälkeen sovitaan toimenpiteistä sekä seurannan toteuttamisesta. Sovitaan mitä tehdään ja millä aikataululla sekä voidaan jakaa vastuita ryhmän jäsenille. Seuranta on syytä tehdä useampana tarkasteluajankohtana, jotta nähdään onko suunta oikea ja tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia, jotta tavoitteet saavutetaan. Keskustelun dokumentointi on tärkeää ja tulee tehdä huolellisesti keskustelun jälkeen. Näin sovittuihin ja käsiteltyihin asioihin voidaan palata myöhemmin seurannan yhteydessä. (Aarnikoivu 2011, 130-132.)

Ryhmäkehityskeskustelussa on hyvä käyttää erilaisia osallistavia ja aktivoivia menetelmiä. Nämä menetelmät tukevat vuorovaikutusta ja auttavat konkreettisesti asioiden edistymisessä sekä ratkaisujen löytymisessä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi: pariporina, kertautuva miksi –analyysi, esteiden kaato, aivoriihi, ideakävely, tuumatalkoot sekä tuplatiimi. Myös ryhmän itsearviointia voidaan käyttää. Näistä menetelmistä mikään ei kuitenkaan turvaa hyvän ryhmäkehityskeskustelun syntymistä. Esimies tuntee oman ryhmänsä parhaiten, joten esimiehen tulee arvioida mikä menetelmä toimii parhaiten. Lisäksi esimiehen tulee pohtia miten ryhmä saadaan osallistettua keskusteluun parhaiten ja kokemuksen myötä myös huomioida ryhmän toiveet keskustelussa käyttävistä menetelmistä. (Aarnikoivu 2011, 132-138.)

6 KEHITYSKESKUSTELUT METSOSSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Metso –konserniin ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli toimihenkilöorganisaatioille. Tässä luvussa kerron taustatietoja Metso –konsernista, kuvaan yksilötason suoritus- ja kehityskeskusteluprosessin sekä tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneet ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallit. Opinnäytetyön työprosessia ja mallien kehittämistä kuvaan luvussa 7 tarkemmin.

6.1 Metso

Metso on kansainvälinen teknologia- ja palvelutoimittaja prosessiteollisuuden asiakkailleen kaivos-, maarakennus-, massa ja paperi-, voimantuotanto- sekä öljy- ja kaasualalla. Metson 30 000 osajaa yli 50 maassa edistävät asiakkaiden kannattavuutta ja kestäväää kehitystä ympäri maailman. Vuoden 2012 liikevaihto 7,5 miljardia euroa. Osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Metson www-sivut 2013.)

6.1.1 Metson visio ja arvot

Metson visioksi on määritelty: Yhteistyöllä ykköseksi. Strategia tämän tavoitteen saavuttamiseksi perustuu Metson toiminta-ajatukseen: ”Autamme asiakkaitamme jalostamaan luonnonvaroja ja kierrättämään materiaaleja kestäväällä tavalla arvokkaiksi tuotteiksi.” (Metson intranet-sivut 2013.)

Yhteistyöllä tarkoitetaan tiivistä työskentelyä sekä sisäisesti että asiakkaiden, toimittajien ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Metsossa kannustetaan ja innostetaan toinen toisia parhaisiin tuloksiin. Mitä enemmän vedetään yhtä köyttä, jaetaan tietoa ja innostetaan toisia, sitä vahvempia ja menestyvämpiä ollaan – sekä itse että sidosryhmät. (Metson intranet-sivut 2013.)

Ykköseksi tarkoittaa, että onnistutaan parhaiten luomaan sidosryhmille lisäarvoa kaikessa, mitä tehdään. Panostetaan määrätietoisesti työympäristöön, joka houkuttelee Metsolle töihin oikeanlaisia ihmisiä ja antaa heille mahdollisuuden kehittyä ja käyttää osaamistaan täysipainoisesti. Metsolla on aina tarjota paras mahdollinen teknologia, osaaminen ja asiantuntemus, joiden avulla sidosryhmät saavuttavat parhaat tulokset. (Metson intranet-sivut 2013.)

Metson arvot

Metson arvot ovat edistämme asiakkaan menestystä, kehitämme uusia ratkaisuja, saamme aikaan tuloksia yhdessä sekä kunnioitamme toisiamme. (Metson intranet-sivut 2013.)

Asiakkaan menestyksen edistäminen tarkoittaa, että Metso menestyy asiakkaidensa menestyksen kautta. Metso tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeet ja reagoidakseen niihin nopeasti. Metso keskittyy laadukkaiden ratkaisujen ja palvelujen toimittamiseen asiakkaille. Metson asiakaspalvelu perustuu korkeaan laatuun ja ammattitaitoiseen toimintaan. (Metson intranet-sivut 2013.)

Uusien ratkaisujen kehittäminen tarkoittaa, että luovuus ja jatkuva uudistuminen ovat olennaisia Metson pitkän aikavälin kilpailukyvyn ja päivittäisen toiminnan kannalta. Metsossa etsitään jatkuvasti uusia ajattelumalleja ja entistä parempia työskentelytapoja. Metso kannustaa uusien teknologioiden käyttöönottoon ja arvostaa innovatiivisia ideoita ja käytäntöjä. (Metson intranet-sivut 2013.)

Tuloksien aikaansaaminen yhdessä tarkoittaa, että Metsossa jaetaan tietoa ja sitä halutaan oppia toinen toisilta. Metsossa halutaan yhdistää laaja-alainen osaaminen, jotta asiakkaille voidaan luoda kilpailukykyisiä ratkaisuja. Metsossa henkilöstö arvostaa toistensa panosta ja ongelmia ratkaistaan yhdessä. Tuloksien aikaansaaminen yhdessä tarkoittaa myös lupausten pitämistä sekä sitä, että ollaan lojaaleja niitä kohtaan, joille tai joiden kanssa tehdään työtä yhdessä. Se tarkoittaa myös vastuun kantamista toiminnasta sekä tahtoa tehdä lujasti töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Metson intranet-sivut 2013.)

Toisten kunnioittaminen tarkoittaa, että ihmisten hyvinvointi, terveys ja turvallisuus asetetaan aina etusijalle. Se tarkoittaa myös toisten kunnioittavaa kohtelua sekä globaalin monimuotoisuuden hyödyntämistä. Metsossa asiat sanotaan suoraan ja rehellisesti ja näin luodaan keskinäisen luottamuksen ilmapiiriä. Metso tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja kehittymiseen myös kannustetaan. (Metson intranet-sivut 2013.)

6.1.2 Metson organisaatio

Metsolla oli vielä tutkimushetkellä kolme raportointisegmenttiä: Kaivos ja maanrakennus, Automaatio sekä Massa, paperi ja voimantuotanto. Lisäksi konserniin

kuuluu Valmet Automotiven autotehdas Uudessakaupungissa sekä konsernin pääkonttori ja tukitoiminnot.

Kaivos- ja maanrakennussegmentti koostuu kolmesta liiketoimintalinjasta. Nämä ovat Mineraalien käsittelyjärjestelmät-, Murskaus- ja seulontalaitteet sekä Palvelut – liiketoimintalinjat. Kaivos ja maanrakennus toimittaa laitteita, ratkaisuja ja palveluita kaivosteollisuudelle, maanrakennusteollisuudelle sekä romuttamoille, jätteenkäsittelylaitoksille sekä kierrätysteollisuudelle. (Metson intranet-sivut 2013.)

Automaatiosegmentti koostuu niin ikään kolmesta liiketoimintalinjasta. Nämä ovat Prosessiautomaatiojärjestelmät-, Virtauksensäätöratkaisut- ja Palvelut – liiketoimintalinjat. Metson automaatoratkaisut parantavat prosessiteollisuuden energia-, materiaali- ja tuotantotehokkuutta muun muassa energia-, öljy- ja kaasuteollisuudessa, massa- ja paperiteollisuudessa sekä voimalaitoksissa. (Metson intranet-sivut 2013.)

Massa, paperi ja voimantuotanto -segmentti koostuu neljästä liiketoimintalinjasta. Nämä ovat Paperit-, Kuidut-, Voimantuotanto- ja Palvelut –liiketoimintalinjat. Massa, paperi ja voimantuotanto -segmentti on irrottautumassa Metsosta omaksi yhtiökseen 1.1.2014 ja toimii jatkossa Valmet -nimellä.

Massa, paperi ja voimantuotanto -segmentti tarjoaa asiakkailleen biojalostusprosessin kokonaisuuden, joka mahdollistaa biomassan jalostamisen markkinoitavaksi lopputuotteeksi kuten selluksi, paperiksi, lämmöksi, voimaksi, polttoaineeksi, kemikaaleiksi ja materiaaleiksi. Massa, paperi ja voimantuotanto -segmentin asiakkaita ovat muun muassa kemiallisen ja mekaaniseen massan tuottajat, paperin ja kartongin valmistajat, pehmopaperin valmistajat sekä energian tuottajat. (Metson intranet-sivut 2013.)

Valmet Automotive Oy valmistaa autoja Uudenkaupungin autotehtaalla. Pääkonttori- ja tukitoiminnot tarkoittavat konsernin yhteisiä globaaleja palveluita. Palvelut jakautuvat talouden-, henkilöstöhallinnon sekä IT:n palvelukeskuksiin sekä Metson omaan työterveyteen. (Metson intranet-sivut 2013.)

6.2 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelut Metsossa

Metsossa keskustelut käydään kahdesti vuodessa, keväällä ensimmäisen vuosineljänneksen aikana suorituskeskustelut ja syksyllä kolmannen vuosineljänneksen aikana kehityskeskustelut. Metsolla ryhmäkehityskeskustelut ovat olleet jo käytössä, mutta vain tuotannon työntekijöillä. Näin siksi, että heillä ei ole pääsyä suoritus- ja kehityskeskustelujärjestelmään ja työn luonne määrittelee prosessia myös pitkälle. Heillä tavoitteet ovat yleensä osasto- tai vuorokohtaisia henkilökohtaisten sijaan.

Suorituskeskustelussa käydään läpi edellisen vuoden tavoitteet ja arvioidaan niiden toteutumista, annetaan palautetta kuluneesta vuodesta ja asetetaan tavoitteet uudelle vuodelle. Kehityskeskustelussa tarkastellaan miten tavoitteet ovat toteutumassa, mikä on oma osaaminen ja mitkä asiat ovat kehityskohteita, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja jotta työntekijän oma osaaminen kasvaa ja kehittyy. Kehityskeskustelussa käydään myös läpi mitä tukea ja/tai apua esimies voi antaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelua voi Metsossa käyttää kaikki esimiehet, mutta erityisesti sitä suositellaan käytettävän silloin, kun esimiehellä on paljon alaisia ja jos/kun alaisilla on yhteiset tavoitteet.

Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelu ei täysin korvaa henkilökohtaisia keskusteluja. Jokaiselle työntekijälle on syytä varata 15-20 minuutin aika henkilökohtaiseen keskusteluun ryhmäkeskustelun jälkeen. Henkilökohtaisessa keskustelussa on mahdollisuus antaa henkilökohtaista palautetta, asettaa henkilökohtaisia tavoitteita täydentämään ryhmän tavoitteita, keskustella muista luottamuksellisista asioista sekä omista kehitys- ja uratoiveista.

6.3 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluun valmistautuminen

Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluun valmistautumisen voi jakaa kolmeen osaan. Ensin esimiehen tulee kertoa tiimilleen/osastolleen mistä ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelussa on kysymys, mitä osallistujilta odotetaan ja miten heidän tulee valmistautua ja myös se, miten keskustelu toteutetaan. Seuraavaksi esimiehen tulee jakaa tiimilleen/osastolleen edellisen vuoden materiaalit. Kolmanneksi esimiehen tulee pyytää työntekijöitään miettimään etukäteen kehityskeskustelussa tiimin yhteisiä tavoitteita, omia henkilökohtaisia tavoitteita, hyvinvointia, kehityskohteita sekä palautetta edelliseltä vuodelta. (Metson esimiehen tukimateriaali ryhmäsuoritus- ja kehityskeskusteluihin 2013.)

Esimiehen tulee varata aikaa ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluun 2-3 tuntia ja tämän lisäksi 15-20 minuuttia aikaa jokaiselle tiimiläiselle henkilökohtaiseen keskusteluun. Esimiehen tulee varata myös tilat ryhmäkeskusteluun huomioiden myös ryhmätöiden tarpeet.

6.4 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen

Suoritusarviointi on esimiehen ja työntekijän väillä käytävä vuorovaikutteinen keskustelu, jossa asetetaan ja arvioidaan työntekijän tavoitteet. Kehityskeskustelussa arvioidaan osaamista, tarkastellaan välitavoitteita ja haetaan yhdessä kehitystä. Ryhmäkeskusteluissa tavoitteet ovat samat, mutta keskustelu toteutetaan tiimin tai osaston yhteisenä keskusteluna. (Metson esimiehen opas suorituskeskusteluihin 2013.)

6.4.1 Ryhmäsuorituskeskustelu

Kaikkien työntekijöiden, tiimien ja yksiköiden on tiedettävä tarkkaan, mitä heiltä odotetaan, miten heidän suoritustaan mitataan ja miten hyvä suoritus palkitaan. Metsossa tavoitteena on, että jokainen työntekijä tietää mitä työssä onnistuminen sekä nyt, että tulevaisuudessa vaatii. Tämä voidaan parhaiten saavuttaa luomalla suora yhteys yksittäisten tavoitteiden ja oman yksikön strategioiden ja lyhyen

aikavälin tavoitteiden välille. Tehokas tavoitteiden asettaminen ja jatkuva palaute vuoden aikana luovat hyvän pohjan keskustelulle työntekijän henkilökohtaisista vahvuuksista ja kehityksestä myöhemmin vuoden aikana sekä suorituksen arvioinnille arviointikauden jälkeen. (Suorituskeskustelu -opas 2013.)

Ryhmäsuorituskeskustelu mukailee henkilökohtaisen suorituskeskustelun runkoa. Henkilökohtaisessa suorituskeskustelussa on neljä läpikäytävää osiota. Ne ovat edellisen vuoden yhteenveto ja arvio, Metson ja oman segmentin strategia ja miten se liittyy oman yksikön tavoitteisiin, työntekijän henkilökohtainen suoritus ja palaute puolin ja toisin sekä tavoitteiden asettaminen.

Henkilökohtainen suoritus- ja kehityskeskustelu etenee seuraavasti. Edellisen vuoden yhteenvedossa arvioidaan jakson alussa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä edellisen jakson suoritus sekä henkilökohtaisella että tiimitasolla. Mikä meni hyvin, missä voitaisiin vielä parantaa. Seuraavaksi keskustellaan Metson strategiasta ja oman segmentin strategiasta. Mitä se tarkoittaa juuri tälle tiimille ja miten henkilön omat tavoitteet liittyvät laajempaan kuvaan. Seuraavaksi arvioidaan työntekijän henkilökohtainen suoritus ja läpikäydään sekä työntekijän että esimiehen havainnot suoriutumisesta. Tässä yhteydessä on myös hyvä antaa palautetta sekä esimiehen työntekijälle että työntekijän esimiehelle. Lopuksi asetetaan uudet tavoitteet. Parhaat tavoitteet ovat haastavia mutta mahdollisia saavuttaa. Tässä yhteydessä on myös hyvä määritellä miten tavoitteiden saavuttamista mitataan ja millaisin välitavoittein. Keskustelu kirjataan ja sekä työntekijä että esimies allekirjoittavat lomakkeet.

Ryhmäsuorituskeskustelussa tiimin/osaston kanssa käydään läpi mitä tulevaisuuden odotukset (strategia) ja liiketoiminnan tavoitteet tarkoittaa juuri tälle tiimille/osastolle, arvioidaan edellisen vuoden tavoitteiden saavuttaminen sekä tehdään suoriutumisen kokonaisarviointi. Keskustelussa myös asetetaan kuluvan vuoden tavoitteet sekä mittarit tavoitteille ja annetaan palautetta puolin ja toisin. (Metson esimiehen tukimateriaali ryhmäsuoritus- ja kehityskeskusteluihin 2013.)

6.4.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on tukea ammatillista kasvua määrittelemällä selkeitä ryhmän kehitystavoitteita ja keinoja, jolla tavoitteet saavutetaan. Tämän lisäksi keskustelussa keskustellaan hyvinvoinnista, sen tärkeydestä ja merkityksestä sekä Metson sille antamasta arvosta.

Ryhmäkehityskeskustelu mukailee henkilökohtaisen kehityskeskustelun runkoa. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa on viisi läpikäytävää osiota. Ne ovat edellisen vuoden yhteenveto ja arvio, arvot ja esimiestyö, osaamisalueet, henkilökohtainen yhteenveto ja kehityssuunnitelma.

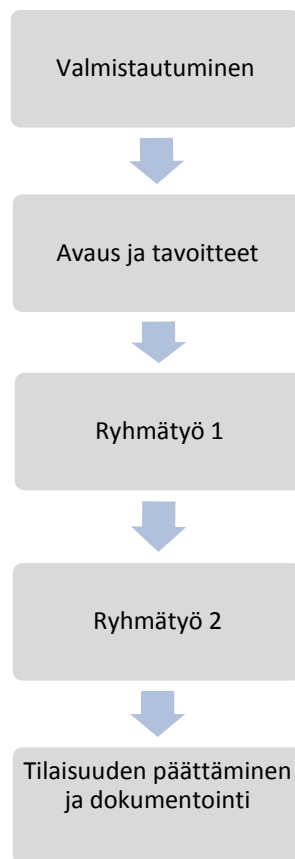
Henkilökohtainen kehityskeskustelu etenee seuraavasti. Edellisen vuoden yhteenvedossa tarkastellaan onko edellisessä kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurattu ja onko ne saavutettu. Tässä osiossa käsitellään myös työntekijän hyvinvointia, miten työntekijä kokee menneen vuoden hyvinvoinnin näkökulmasta ja miten sitä voisi parantaa ja/tai ylläpitää. Arvot ja esimiestyö osiossa käydään läpi arvoperusteiset osaamisalueet ja esimiesroolissa olevat arvioivat myös esimieskompetenssinsa. Osaamisalueissa tarkastellaan työntekijän työtehtävän tehtäväperheestä nousevien osaamisalueiden osaamista. Henkilökohtaisessa yhteenvedossa kootaan yhteen henkilön omat vahvuudet sekä kehityskohteet, tässä osiossa pohditaan myös tulevaisuuden suunnitelmia aina viiden vuoden päähän asti. Kehityssuunnitelmaosiossa määritellään kehityssuunnitelma edellisessä osiossa esiin nostetulle kehityskohteelle.

Ryhmäkehityskeskustelussa tiimin/osaston työntekijöiden kanssa arvioidaan edellisen vuoden kehityssuunnitelman toteutuminen ja tilanne, keskustellaan siitä, mitä tulevaisuuden odotukset (strategia) ja liiketoiminnan tavoitteet tarkoittavat ammatillisen kehittymisen kannalta, keskustellaan hyvinvoinnista, tunnistetaan tiimin vahvuudet ja kehityskohteet sekä tehdään toteuttamiskelpoiset kehityssuunnitelmat tiimille/osastolle. (Metson esimiehen tukimateriaali ryhmäsuoritus- ja kehityskeskusteluihin 2013.)

6.5 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun runko

Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelu malliin on tehty esimiehille mallirunko keskustelujen vetämisen avuksi (Liite 1). Runko on apuna alkuun pääsemiseksi ja sitä voi käyttää sinänsä tai soveltuvien osien kulloisenkin tilanteen, tarpeen ja esimiehen kokemuksen mukaan.

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, etenee sekä ryhmäsuoritus- että ryhmäkehityskeskustelu samalla perusrungolla. Avauksessa ja tavoitteissa sekä ryhmätöiden sisällöissä on luonnollisesti eroa ryhmäsuorituskeskustelussa ja ryhmäkehityskeskustelussa. Avaan sisältöjä tarkemmalla tasolla seuraavaksi.



Kuvio 3. Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelun eteneminen

6.5.1 Ryhmäsuorituskeskustelu

Ennen tilaisuutta

Ryhmäsuorituskeskustelussa esimiestä opastetaan valmistautumaan tilaisuuteen selvittämällä itselleen sekä tiimilleen asetetut tavoitteet ja varaamaan keskustelulle sopiva aika ja paikka. Aikaa tulisi varata noin 2 tuntia.

Tilaisuuden avaus ja tavoitteet

Ryhmäsuorituskeskustelutilanteessa esimiehen tulee tilaisuuden aluksi kerrata lyhyesti Metson ajankohtainen tilanne. Tässä osiossa on myös hyvä kerrata mikä on ryhmäkehityskeskustelun tavoite. Tähän tulee varata aikaa noin 10 minuuttia.

Kerro yksikön tiedossa olevat tavoitteet ja odotukset

Ryhmäsuorituskeskustelussa käydään läpi yksikön pitkän aikavälin suunnitelma eli strategia. Tässä osiossa käydään myös läpi millaisia odotuksia tiimille on asetettu ja mitä ovat juuri tämän hetken haasteet. On myös hyvä kerrata millaisia ovat hyvät tavoitteet (yksinkertaisia, mitattavia, saavutettavia, tulossuuntautuneita ja aikaan sidottuja). Tähän osioon on hyvä varata aikaa noin 20 minuuttia.

Ryhmätyö 1: Mitkä ovat tiimin/osaston tavoitteet, jotka tukevat yksikön tavoitteita?

Esimies jakaa ryhmän 3-5 henkilön pienryhmiin. Pienryhmät keskustelevat ja kirjaavat lomakepohjaan mitkä ovat ryhmän mielestä tiimin tavoitteet ja miten ne tukevat yksikön tavoitteita. Ryhmän tulee ottaa kantaa myös miten tavoitetta mitataan ja mikä on sen aikataulu sekä asetetaanko tavoitteelle välitavoitteita. Pienryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista koko ryhmälle ja esiin nousseista asioista keskustellaan kaikki yhdessä. Lopuksi

esimies kokoaa lyhyen yhteenvedon tavoitteista. Ryhmätyöhön on syytä varata aikaa noin 40 minuuttia.

Ryhmätyö 2: Mitä asetetut tavoitteet edellyttävät meiltä? Miten tavoitteet saavutetaan?

Samat pienryhmät jatkavat. Pienryhmät keskustelevat ja kirjaavat lomakepohjaan konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Apuna pohdinnassa käytetään seuraavia kysymyksiä: Mitä konkreettisia muutoksia teen omassa työssäni tukeakseni tavoitteiden toteutumista, miten kehitän yhteistyötä muiden tiimien kanssa tukeakseni tavoitteiden toteutumista sekä miten ja kuinka usein tavoitteiden toteutumisen edistyminen tarkistetaan? Pienryhmät esittävät yhteenvetonsa koko ryhmälle ja esiin nousseista asioista keskustellaan kaikki yhdessä. Lopuksi esimies kokoaa yhteenvedon tiimin esittämistä keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmätyöhön on syytä varata aikaa noin 45 minuuttia.

Tilaisuuden päättäminen

Esimiehen tulee ohjeistaa tiimin jäsenet valmistautumaan henkilökohtaiseen keskusteluun. Tähän vaiheeseen menee noin 5 minuuttia.

Keskustelun jälkeen esimiehen tulee kirjoittaa kooste ryhmäsuorituskeskustelussa sovituista tavoitteista sekä keinoista ja aikatauluista niiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee liittää kooste suoritus- ja kehityskeskustelu ARP-kantaan ja merkitä ryhmäsuorituskeskusteluun osallistuneet tiimiläiset ryhmään.

6.5.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Ennen tilaisuutta

Ryhmäkehityskeskustelussa esimiestä opastetaan valmistautumaan tilaisuuteen toimittamalla Metson arvoperusteisen toiminnan

itsearviointilomakke alaisilleen ja varaamaan keskustelulle sopiva aika ja paikka. Aikaa tulisi varata noin 2 tuntia.

Tilaisuuden avaus ja tavoitteet

Ryhmäkehityskeskustelutilanteessa esimiehen tulee tilaisuuden aluksi kerrata lyhyesti Metson ajankohtainen tilanne sekä yksikön ja tiimin toiminnan tavoitteet sekä tiedossa olevat haasteet. Tässä osiossa on myös hyvä kerrata mikä on ryhmäkehityskeskustelun tavoite. Tähän tulee varata aikaa noin 10 minuuttia.

Valinnainen teema hyvinvointi

Metson kehityskeskustelupohjaan on lisätty 2013 uutena osiona hyvinvointi. Esimiehen tulee ohjata ryhmä keskustelemaan hyvinvoinnista, mitä se on, miten se koetaan, millä tasolla sen koetaan olevan ja mikä vaikuttaa siihen. Miten sitä parannetaan ja/tai ylläpidetään. Tämän osion voi jättää ryhmämallista pois ja käydä henkilökohtaisissa keskusteluissa jokaisen kanssa kahden kesken.

Ryhmätyö 1: Miten Metson arvot näkyvät oman tiimin arjessa?

Esimies jakaa ryhmän 3-5 henkilön pienryhmiin. Pienryhmät keskustelevat ja kirjaavat lomakepohjaan mitä Metson arvot tarkoittavat käytännössä omalle tiimille. Apuna pohdinnassa käytetään itsearviointilomakkeita. Pienryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista koko ryhmälle ja esiin nousseista asioista keskustellaan kaikki yhdessä. Lopuksi esimies kokoaa lyhyen yhteenvedon keskusteluista. Ryhmätyöhön on syytä varata aikaa noin 40 minuuttia.

Ryhmätyö 2: Missä asioissa tiimi kykenee tukemaan tavoitteita, missä on kehityttävä?

Samat pienryhmät jatkavat. Pienryhmät keskustelevat ja kirjaavat lomakepohjaan tiimin vahvuudet ja kehitysalueet. Apuna pohdinnassa käytetään oman tehtäväperheen osaamisalueita. Pienryhmät esittävät yhteenvedonsa koko ryhmälle ja esiin nousseista asioista keskustellaan kaikki yhdessä. Lopuksi esimies kokoaa yhteenvedon tiimin vahvuuksista ja kehityskohteista. Ryhmätyöhön on syytä varata aikaa noin 40 minuuttia.

Tilaisuuden päättäminen

Esimiehen tulee ohjeistaa tiimin jäsenet valmistautumaan henkilökohtaiseen keskusteluun ja pyytää jokaista tiimin jäsentä miettimään omaa osaamistaan suhteessa tiimin tunnistamiin kehityskohteisiin, omia henkilökohtaisia osaamistarpeita sekä hyvinvointia. Tähän vaiheeseen menee noin 5 minuuttia.

Keskustelun jälkeen esimiehen tulee kirjoittaa kooste ryhmäkehityskeskustelussa sovituista kehityskohteista ja aikatauluista niiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee liittää kooste suoritus- ja kehityskeskustelu ARP-kantaan ja merkitä ryhmäkehityskeskusteluun osallistuneet tiimiläiset ryhmään.

7 POHDINTA

Ryhmäkehityskeskustelumallin muokkaaminen sekä ryhmäsuorituskeskustelumallin luominen Metsolle on ollut erittäin mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava prosessi. Mallien kehitykselle oli olemassa selkeä tarve oman esimiestyön näkökulmasta, ja myös tiimini oli erittäin halukas kokeilemaan uutta tapaa toteuttaa suoritus- ja kehityskeskusteluja.

7.1 Ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelumallin soveltuvuus toimihenkilöorganisaatioon

Tässä opinnäytetyössä käsitellyn lähdeaineiston sekä oman kokemuksen perusteella voin todeta, että ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli soveltuu toimihenkilöorganisaatioon. Erityisen hyvin malli soveltuu silloin, kun työntekijät tekevät saman tyyppistä työtä ja heillä on yhteiset tavoitteet, kuten Aarnikoivukin on todennut (Aarnikoivu 2011, 12). Vaikka työntekijät tekisivät eri sisältöistä työtä, voidaan mallia hyödyntää. Tämä edellyttää sitä, että työstä löytyy ryhmää yhdistäviä tekijöitä ja yhteisiä kehityskohteita on tunnistettavissa. Malli on erityisen käyttökelpoinen myös silloin, kun samalla esimiehellä on paljon alaisia. Myös Surakka on nostanut tämän seikan esiin ryhmäkehityskeskustelujen etuna (Surakka ym. 2011, 165).

7.2 Mallin kehitysprosessi

Työn kehityksen pohjaksi otin työntekijöille tehdyn mallin ja hyvin pienin muokkauksin toteutin ensimmäisen ryhmäkehityskeskustelun syksyllä 2012. Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin omissa toimitiloissamme isossa neuvottelutilassa, jonka yhteydessä on käytettävissä pienempiä tiloja ryhmätöiden tekemiseen. Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. (Heikkinen ym. 2008.) Tähän pohjautuen oma roolini kaikissa pitämissäni ryhmäkeskusteluissa oli sekä esimiehen rooli keskustelun vetäjänä, mutta myös tutkijan rooli tilanteen tarkkailijana. Tutkijan roolissa tarkkailin ryhmän reaktioita sekä toimintaa ryhmäkeskustelujen aikana sekä keräsin kommentteja toteutuksesta. Tiimini rooli ryhmäkeskustelujen kehittämisessä oli merkittävä nimenomaan toteutettaessa malleja. Tiimini toteutti käytännössä ryhmätyöt sekä keskustelut ja varsinaisen ryhmäkeskustelujen hyötyjen lisäksi kehitysvaiheessa sain tutkijana heiltä arvokasta palautetta prosessista sekä sisällöstä.

Työntekijöiden keskustelumalli oli hyvin tuotantopainotteinen ja tämän vuoksi asiasisältöjä muokattiin paremmin asiantuntijaorganisaatioon sopiviksi. Sama

perusidea ja arvoihin perustuminen säilyi kuitenkin myös toimihenkilömallissa. Työntekijöiden mallissa merkittävässä roolissa ryhmätöissä olivat tuotannon keskeiset osaamisalueet sekä tehtäväkuvaukset ja tämä osio ei soveltunut toimihenkilöorganisaatioon. Toimihenkilöille tämän osion tilalle otin vahvemman osaamisen johtamisen näkökulman ja tämän myötä ryhmätyössä pohditaan omia vahvuuksia ja kehityskohteita osaamisen näkökulmasta. Malliin valitsin juuri nämä näkökulmat, jotta jokainen ryhmän jäsen pysähtyy pohtimaan sekä omaa että muiden ryhmän jäsenten osaamista sekä kehityskohteita. Tämä pohdinta mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan ryhmän osaamisesta ja herättää ajattelemaan osaamisen jakamisen sekä parhaiden käytäntöjen jakamisen mahdollisuuksia oman ryhmän menestymisen edellytyksinä. Parhaimmillaan nämä oivallukset konkretisoituvat osaamisen jakamiseksi ryhmässä eri tavoin, esimerkiksi sisäisinä koulutuksina. Tämän toteutuminen toki edellyttää ryhmän jäseniltä kiinnostusta ja halua kehittää omaa osaamistaan, työtään ja prosesseja. Ilman näitä tekijöitä, ei mallilla voida saavuttaa haluttua kehitystä ja osaamisen jakamista.

Ensimmäisen kokeilun myötä ajankäyttö ryhmämalliseen keskusteluun alkoi selkiintyä. Työntekijöiden ryhmäkeskusteluun oli varattu aikaa vain 1,5 tuntia, mutta toimihenkilötiimissä oli selkeästi tarve runsaammalle ajankäytölle. Malliin suositukseksi otettiin kaksi tuntia, mutta hyvin vuorovaikutteisessa ryhmässä voi aikaa käyttää enemmänkin. Esimiehen on johdettava keskustelua ja ajankäyttöä tilanteen ja tarpeen mukaan. Ensimmäinen ryhmäkehityskeskustelu eteni työntekijöiden mallista muokatun pohjan mukaan ja ryhmä pääsi toteuttamaan ryhmätöitä. Ryhmätöiden aikana minulla oli hyvä tilaisuus havainnoida ryhmän toimintaa ja pohtia samalla mallin kehitystä näkemäni perusteella. Ensimmäistä ryhmäkehityskeskustelua hieman hidasti se, että se oli lajissaan ensimmäinen eikä kokemusta aiemmasta ollut. Käytännön tilanteessa malliin tehtiin vielä pieniä muokkauksia esimerkiksi ajankäytön jakautumisen suhteen. Tässä vaiheessa kehityskeskustelukannassa ei vielä ollut toimihenkilöillä mahdollisuutta kirjata ryhmäkeskustelua. Tämä toiminto lisättiin kantaan pian pilotoinnin jälkeen.

Pilotoinnin jälkeen malli herätti kiinnostusta laajemmin ja mallista muokattiin virallinen ohjeistus (Liite 1) sekä koulutuskokonaisuus. Ohjeistuksen ja koulutuskokonaisuuden muokkaaminen toteutettiin yhteistyössä Metson Learning &

Development tiimin kanssa. Ryhmäsuoritus- ja kehityskeskusteluista pidettiin koulutustilaisuuksia kevään 2013 aikana esimiehille. Ennen ensimmäistä koulutusta pidin omalle tiimilleni ensimmäisen ryhmäsuorituskeskustelun. Työntekijöillä ei ryhmäsuorituskeskusteluun mallia ollut lainkaan, vaan tämä malli muokattiin tutkimuksen aikana ryhmäkehityskeskustelumallista sekä yksilön suorituskeskustelumallista. Ryhmäsuorituskeskustelumallia työstettäessä erityisesti tavoitteiden asettamiseen kiinnitettiin huomiota. Kuten Sydänmaanlakkakin on esiin nostanut, on tavoitteiden oltava konkreettisia, mitattavia, saavutettavissa olevia, realistisia ja aikaan sidottuja (Sydänmaanlakka 2012, 40). Ryhmäsuorituskeskustelussa ryhmä halutaan saada ymmärtämään tavoitteiden merkitys ja sisältö hyvin konkreettisesti oman työn ja tekemisen näkökulmasta. Tämä mahdollistaa sitoutumisen tavoitteiden saavuttamiseen ja edesauttaa vahvasti tavoitteiden toteutumista. Näiden asioiden toteutuminen edellyttää ryhmältä kykyä keskustella avoimesti sekä tahtotilaa kehittämiseen, kuten ryhmäkehityskeskustelussakin.

Sain ensimmäisestä ryhmäsuorituskeskustelusta erittäin positiivisen kokemuksen ja tiimiltäni hyvää palautetta. Vaikka ryhmäsuorituskeskustelu oli ensimmäinen lajissaan, ei tämän keskustelun kanssa ollut enää vastaavia haasteita kuin ensimmäisen ryhmäkehityskeskustelun kanssa oli ollut. Tavoitteeni saada mallilla ryhmälle parempi ymmärrys tavoitteiden asettamisesta, sisällöstä sekä toteutuksesta hyvin konkreettisesti oman työn kautta toteutui hyvin. Tiimini koki tavoitteiden asettamisen ryhmätyöskentelyn kautta erittäin onnistuneeksi ja positiiviseksi kokemukseksi. Tavoitteiden konkretisoituminen on käytännössä näkynyt tiimini työssä sisäisten prosessien kehittämisenä sekä yhteistyön paranemisena eri yhteistyötahojen kanssa. Myös tiimin kiinnostus tavoitteiden toteutumisen mittaamiseen ja seuraamiseen välitavoitteiden kautta on selkeä mallin mukanaan tuoma muutos. Kiinnostus toteutumisen seurantaan kertoo osaltaan myös siitä, että tavoitteet ovat jalkautuneet osaksi arkipäivää.

Syksyllä 2013 käytyjen kehityskeskustelujen lähestyessä malliin on lisätty Metson kehityskeskusteluun mukaan nostettu hyvinvoinnin tema. Tämä kuvaa hyvin mallin jatkuvaa kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana ja tämä kehitys varmasti jatkuu. Mallin muunneltavuudesta kertoo myös se, että sitä voidaan hyödyntää

ohjeistuksessa olevan mallin lisäksi muillakin tavoilla. Esimies voi muokata keskustelussa käsiteltäviä asiakokonaisuuksia kulloisenkin tarpeen mukaan. Itse muokkasin syksyn 2013 ryhmäkehityskeskustelun palvelemaan osaamisen jakamisen haasteita Metson jakautumisen kynnyksellä. Osallistin tiimini tunnistamaan osaamisen uusien jaettujen tiimien keskuudesta sekä pohtimaan mahdollisten osaamisvajeiden täyttämisen keinoja ennen jakautumisen konkretisoitumista. Näiden pohdintojen kautta saimme aikaan hyvin konkreettisen osaamisen jakamisen ohjelman sekä ehdotuksen tehtävien jakamisesta tulevaisuudessa. Sain tiimiltäni erittäin paljon positiivista palautetta ryhmäkehityskeskustelun jälkeen siitä, että he saivat kokonaiskäsityksen oman uuden tiiminsä osaamisesta. Tämä poisti merkittävästi epävarmuutta ja pelkoa jakautumiseen liittyen tiimiltä.

Kaiken kaikkiaan sekä itse esimiehenä että tiimini kokivat mallin ehdottomiksi hyödyiksi keskusteluihin käytetyn ajan säästön sekä ryhmissä jaettujen ajatusten kirjon sekä paremman käsityksen sekä tiimin osaamisesta että tavoitteiden konkretisoitumisesta. Kuten teoriaosassa todettiin, on yrityksen strateginen osaaminen liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä. Tätä osaamista oikein hyödyntämällä voidaan saavuttaa liiketoimintaetua. (Lankinen ym 2004, 35). Tiimini hyödynsi ryhmäkeskusteluissa esiin nousseita asioita muun muassa organisoimalla sisäisiä koulutuksia ja parhaiden käytäntöjen jakamista oman tiimin sisällä. Tämä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen sekä parhaiden käytäntöjen kopioinnin ja muokkaamisen tiimin sisällä. Myös tiimin sisäinen vuorovaikutus parani käytyjen keskustelujen myötä ja osallistuminen tavoitteiden asettamiseen toi tavoitteet konkreettisemmiksi jokaisen arkeen. Toimintatutkimus sopi sekä minulle tutkijana että tämän kaltaisen kehitysprojektin läpiviemiseen mielestäni erittäin hyvin juuri siksi, että itse tutkijana toimin aktiivisena vaikuttajana ja toimijana kehitysprojektissa. Kaksoisroolini sekä ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluja vetävänä esimiehenä että tutkijana mahdollisti hyvän kokonaiskuvan tutkimusaiheesta sekä havaintojen tehokkaan hyödyntämisen kehitystyössä.

7.3 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin edut

Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin eduiksi voidaan sekä lähdeaineiston että oman kokemuksen perusteella mainita yhteisten tavoitteiden asettaminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja motivaation nousu, osaamisen jakamisen sekä hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakamisen helpottuminen, yhteisten kehityskohteiden löytyminen, parantunut vuorovaikutus ryhmän sisällä, ryhmän paine tavoitteiden saavuttamiseen sekä ajan säästö. On merkittävää, että useimmat näistä seikoista ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Onnistuessaan ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelut mahdollistavat työhyvinvointia.

7.4 Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumallin arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia

Ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelumalli on mielestäni erittäin hyödyllinen ja tehokas työväline. Osallistavan johtamisen haasteisiin tällä mallilla pystytään vastaamaan erittäin hyvin. Mallin haasteiksi näen ehdottomasti organisaation kulttuurin mukanaan tuomat haasteet sekä johdon antaman tuen. Jos yrityksen johto ei anna tukeaan sekä arvostustaan kehityskeskusteluille ei myöskään ryhmämallisilla keskusteluilla voida saavuttaa parasta mahdollista tulosta.

Mikäli työyhteisössä on konflikteja tai tulehtunut ilmapiiri tai jos organisaation ilmapiiri ei ole avoin ja keskustelevala, saattaa malli kääntyä itseään vastaan. Tämän kaltaisen osallistavan ja keskustelevan mallin käyttöönotto tiimissä, jossa tämän tyylliseen toimintaan ja avoimeen keskusteluun ei ole totuttu, aiheuttaa varmasti hämmennystä ja jopa väärinymmärryksiä. Jos avoimeen keskusteluun ei ole totuttu, on ryhmäsuoritus- tai ryhmäkehityskeskustelussakaan vaikea saada keskustelua aikaan ja tällöin mallilla saavutetut edut jäävät vähäisiksi. Esimiehen tulee tuntea oma tiimensä ja tiimin tilanne ja sen pohjalta arvioida mallin sopivuus omalle organisaatiolleen. Myös esimiehen kokemattomuus sekä johtajana että kehityskeskustelujen vetäjänä voi olla riski. Esimiehen tulee tunnistaa kehityskeskustelujen tärkeys sekä sen mahdollisuudet voidakseen hyödyntää kehityskeskusteluja tai ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskusteluja. Myös esimiehen

kyky herättää keskustelua, ohjata sitä sekä ohjata ryhmätilanteita, vaikuttaa saavutettuihin hyötyihin. Myös erityisesti toimihenkilöorganisaatioissa yleistyvät virtuaalitiimit ovat haasteellisia mallin käytön näkökulmasta. Virtuaalitiimeille ei pääse syntymään ryhmädynamiikkaa, eikä ryhmän jäsenet välttämättä tunne toinen toisiaan kovin hyvin. Näissä olosuhteissa ryhmäkeskustelujen käytön hyödyt ovat kyseenalaiset.

Myös ryhmän jäsenten osaaminen ja sitoutuminen omaan työhön vaikuttaa ryhmäkeskusteluilla saavutettuihin hyötyihin. Mikäli ryhmällä ei ole tahtotilaa kehittää omaa osaamista, omaa työtä sekä työprosesseja jää mallin hyödyt kokonaan tai osittain saavuttamatta. Ryhmän jäsenillä tulee olla kokonaiskäsitys tekemänsä työn kokonaisuudesta sekä kykyä kyseenalaistaa asioita voidakseen saada aikaan kehitystä. Näihin taustavaikuttajiin esimies voi vaikuttaa avaamalla kokonaisuutta tiimilleen, mutta ilman kehityksen tahtotilaa ei tällä tekijällä yksin pysytäkään mahdollistamaan ryhmäsuoritus- ja ryhmäkehityskeskustelujen hyötyjä.

Omaan kokemukseeni pohjautuen mallia ja käyttökokemuksia mallista olisi hyvä tutkia lisää. Mallin eteenpäin kehittämisen näkökulmasta olisi hyvä kerätä sekä esimiesten että heidän alaistensa kokemuksia ja mahdollisia kehitysideoita. Myös mallin tutkiminen suorituksen johtamisen sekä osaamisen johtamisen näkökulmien lisäksi motivoinnin sekä sitoutumisen näkökulmista ja mahdollisesti myös työhyvinvoinnin näkökulmasta olisi mielestäni työvälineen jatkokehittämisen kannalta hyödyllistä. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi toisen opinnäytetyön tai pro gradu -tutkielman muodossa.

7.5 Opinnäytetyön prosessin tarkastelua

Opinnäytetyöprosessi toteutui kokonaisuudessaan kesästä 2012 syksyyn 2013 tukien näin opintojeni kokonaisaikataulua. Prosessin aikana syvälinen aiheeseen perehtyminen sekä laaja-alaisesti teoriaan perehtyminen kirjallisuuden kautta tapahtui toinen toisiaan tukien ja omaa osaamista lisäten. Prosessin aikana tutkimuksen tekemiseen osallistuivat myös tiimini jäsenet mahdollistamalla mallin pilotoinnin sekä kehittämisen. Toimintatutkimuksen valinta opinnäytetyön

tutkimukselliseksi strategiaksi sopi hyvin sen vuorovaikutuksellisuuden ja osallistavuuden vuoksi. Toimintatutkimus tällaisenaan sisältää myös kehittävän työn tutkimuksen piirteitä.

Tutkijan toimiminen työyhteisössä antoi hyvän mahdollisuuden mallin kehittämiseen sekä prosessin eteenpäin viemiseen. Toimeksianto-organisaatiossa tutkimus sai hyvän vastaanoton ja mallin käytön laajentaminen sai positiivisen vastaanoton jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Metson Learning & Development tiimin tuki sekä kiinnostus mallin kehitykseen mahdollisti osaltaan hyvän lopputuloksen sekä tutkimuksen onnistumisen.

Aineiston keräämisen aloitin jo keväällä 2012. Aineistoa kerätessä haasteeksi nousi kehityskeskusteluista tehtyjen tutkimusten vähyys sekä se, että ne olivat kovin vanhoja. Teoriaa kehityskeskusteluista löytyi kirjallisuudesta hyvin, mutta tutkimuksia todella niukasti. Ryhmäkehityskeskusteluista aineistoa kaiken kaikkiaan sekä tutkimuksia löytyi todella vähän ja ulkomaisista lähteistä ryhmävaihtoehtoa en löytänyt lainkaan.

Tutkimuksen tekeminen oli hyvin mielenkiintoinen ja motivoiva kokemus. Nimenomaan toimintatutkimuksen keinoin toteutettuna siinä yhdistyi minulle hyvin sopivalla tavalla käytännön tekeminen, kehittäminen sekä teoria. Parasta antia tutkimuksen tekemisessä oli oman tiimin positiiviset kokemukset ja mallin mukanaan tuomien hyötyjen konkretisoituminen muun muassa sisäisiin koulutuksiin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot. Menesty & voi hyvin. Juva: WSOY Pro Oy

Abraham, S., Karns, L., Shaw, K. & Mena, M. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. Journal of management Development Vol. 20 No. 10, 842-852. Viitattu 27.10.2013.
http://www.mcbup.com/research_register

Augins, H. Gottfredson, R & Joo, H. 2012. Using performance management to win the talent war. Business Horizons (2012) 55, 609-616. Viitattu 27.10.2013.
<http://www.elsevier.com/locate/bushor>

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy

Baruch, Y. 2004. Managing Careers. Theory and Practice. England: Prentice Hall.

Basset, G & Meyer, H. 1968. Performance appraisal based on self-review. Personnel Psychology (1968) 21, 421-430. Viitattu 27.10.2013.
<http://www.elsevier.com/locate/bushor>

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa: Oy Fram Ab

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy
- Kopakala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Maley, J. & Moeller, M. 2012. Global performance management system: The role of trust as perceived by country managers. Journal of Business Research 67 (2014), 2803-2810. Viitattu 27.10.2013. http://www.mcbup.com/research_register
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Talentum Media Oy
- Nurmi, R. & Darling, J. 1997. International Management Leadership. The Primary Competitive Advantage. Lontoo: International Business Press.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Repo-Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki: Dark Oy.
- Ronhy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo; WS Bookwell Oy.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Sparrow, P. & Marchington, M. 1998. Human Resource Management. The New Agenda. Lontoo: Financial Times Pitman Publishing.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja

Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. 2010. Johtamisen koodi. Tallinna: Tietosanoma Oy

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Wang, S & Noe, R. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review 20 (2010), 115-131. Viitattu 27.10.2013. <http://www.elsevier.com/locate/humres>

Metso –konsernin www-sivut 2013. Viitattu 18.8.2013. <http://www.metso.com>

Metso intranet-sivut 2013. Viitattu 13.10.2013. <http://avenue.metso.com>

Metson esimiehen opas suorituskusteluihin 2013. Viitattu 13.10.2013. <http://avenue.metso.com>

Metson kehityskeskustelu 2013. Viitattu 13.10.2013. <http://avenue.metso.com>

Metson esimiehen tukimateriaali ryhmäsuoritus- ja kehityskeskusteluihin 2013. Viitattu 13.10.2013. <http://avenue.metso.com>

Suorituskeskustelu -opas 2013. Viitattu 18.10.2013. <http://avenue.metso.com>

Suoritus- ja kehityskeskustelut ryhmille: esimiehen ohjeet

2013

HR Services –henkilöstöpalvelut

Liite 1

Tarkoitus ja tavoite

Ryhmäsuoritus- ja kehityskeskustelu tarkoittaa Metson vuotuisen arviointiprosessin toteutusta ryhmätasolla

- Ryhmäkeskustelua voivat käyttää kaikki Metson esimiehet
- Ryhmäkeskustelua voidaan käyttää erityisesti silloin, kun
 - esimiehellä on paljon alaisia
 - kohderyhmänä on esim. tuotannon esimiehet, joilla on alaisinaan paljon työntekijöitä joiden toimenkuvat ovat samankaltaisia
- Ryhmäkehityskeskustelussa noudatetaan Metson vuotuisia arviointiprosessia ja –aikataulua
 - suorituskeskustelut : 1. vuosineljänneksen aikana
 - kehityskeskustelut : 3. vuosineljänneksen aikana
- Keskustelut dokumentoidaan suoritus- ja kehityskeskustelutietokantaan (ARP)
- Ryhmäkeskustelun jälkeen käydään lyhyet henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa
 - henkilökohtaisen palautteen saaminen on tärkeää
 - tarvittaessa luottamuksellisten asioiden läpikäyminen

Ryhmäkehityskustelu

Esimiehen ohjeet

Kehityskeskustelu ryhmälle

- Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on tukea ammatillista kasvua määrittelemällä selkeitä ryhmän kehitystavoitteita ja keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan
- Lisäksi tarkoitus on keskustella hyvinvoinnista, sen tärkeydestä ja merkityksestä ja Metson sille antamasta arvosta
- Ryhmäkeskustelussa tiimin/osaston työntekijöiden kanssa
 - arvioidaan edellisen vuoden kehityssuunnitelman toteutuminen ja tilanne
 - keskustellaan siitä, mitä tulevaisuuden odotukset (strategia) ja liiketoiminnan tavoitteet tarkoittavat ammatillisen kehittymisen kannalta
 - keskustellaan hyvinvoinnista
 - tunnistetaan vahvuudet ja kehityskohteet tiimin/osaston ja jokaisen työntekijän osalta
 - tehdään toteuttamiskelpoiset kehityssuunnitelmat tiimille/osastolle ja jokaiselle työntekijälle

Ryhmäkehityskeskustelu (2 h)

- **Ennen tilaisuutta**
 - Toimita alaisillesi Metson arvoperusteisen toiminnan itsearviointilomake
 - Täytetty lomake otetaan mukaan ryhmäkehityskeskusteluun
- **Tilaisuuden avaus ja tavoitteet** (10 min)
 - Kerro tiimillesi yksikön ja tiimin toiminnan tavoitteet ja tiedossa olevat haasteet
- **Valinnainen teema hyvinvointi**
 - Käy hyvinvointi joko ryhmä- tai kahdenkeskisissä keskusteluissa
 - Keskustelkaa hyvinvoinnista, sen tärkeydestä ja käytä hyvinvoinnin kortteja apuna tarvittaessa
- **Ryhmätyö 1: Miten Metson arvot näkyvät oman tiimin arjessa?** (35 min)
 - 3-5 hengen pienryhmissä (*apuvälineet: itsearviointilomake, ryhmätyön muistiinpanolomake*)
 - Ryhmä keskustelee ja kirjaa mitä Metson arvot tarkoittavat käytännössä omalle tiimille (20 min)
 - Ryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista (10 min)
 - Keraa ryhmien lomakkeet ja esitä lyhyt yhteenveto kehityskohteista (5 min)
- **Ryhmätyö 2: Missä asioissa tiimi kykenee tukemaan tavoitteita, missä kehityttävä?** (40 min)
 - Jatketaan samoissa pienryhmissä (*apuvälineet: ryhmätyön muistiinpanolomake, tuotannon osaamisalueista*)
 - Ryhmä keskustelee ja kirjaa tiimin vahvuudet ja kehitysalueet lomakkeelle (20 min)
 - Ryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista (10 min)
 - Keraa ryhmien lomakkeet ja esitä lyhyt yhteenveto tiimin vahvuuksista ja kehityskohteista (10 min)
- **Tilaisuuden päättäminen** (5 min)
 - Valmistautuminen henkilökohtaiseen keskusteluun
 - Pyydä kutakin tiimin jäsentä pohtimaan tilaisuuden jälkeen
 - omaa osaamistaan suhteessa tiimin tunnistamiin kehityskohteisiin
 - henkilökohtaisia osaamistarpeita
 - hyvinvointia

Lomakkeet

Ryhmätyöt

Yhteenveto



Ryhmätyö 1: Miten Metson arvot näkyvät oman tiimini arjessa?

Metson arvot	Mitä arvo tarkoittaa omalle tiimille?
Edistämme asiakkaan menestystä <ul style="list-style-type: none">• ”Asiakas” ei ole vain ulkoinen asiakas: Ketkä ovat oman tiimisi asiakkaita?• Miten voit tukea omia asiakkaitasi?	
Kehitämme uusia ratkaisuja <ul style="list-style-type: none">• Kehittäminen ei ole tutkimus- ja tuotekehitysosaston yksinoikeus• Sinäkin voit kehittää uutta tai kertoa kehitystarpeista	
Saamme aikaan tuloksia yhdessä <ul style="list-style-type: none">• Sisäisessä kilpailussa on lopultakin vain häviäjiä• Miten hyvin tunnet muita osastoja?	
Kunnioitamme toisiamme <ul style="list-style-type: none">• Työympäristön turvallisuus on yhteinen asia• Kaveria ei jätetä, eikä vahingon anneta kiertää...	

Ryhmäkehityskustelu

Ryhmätyö 2: Missä asioissa ryhmä/tiimi voi tukea tavoitteita?
Missä meidän on kehityttävä?

Aika ja paikka	Yksikkö
Esimies:	Ryhmä/Tiimi/Vuoro:
Tiimin vahvuudet (kirjaa 3 selkeintä vahvuutta)	
1)	
2)	
3)	
Tiimin haasteet (kirjaa 3 tärkeintä kehityskohdetta)	
1)	
2)	
3)	

Ryhmäkehityskustelu

Yhteenvetolomake: Kehitystarpeiden kirjaaminen

Aika ja paikka:	Yksikkö:
Esimies:	Ryhmä/Tiimi/Vuoro:
Metson arvoperusteinen osaaminen	Tiimin kehityskohde, toimenpide/aikataulu
<i>Edistämme asiakkaan menestystä</i>	
<i>Kehitämme uusia ratkaisuja</i>	
<i>Saamme aikaan tuloksia yhdessä</i>	
<i>Kunnioitamme toisiamme</i>	
Toiminnallinen osaaminen tuotannossa	Tiimin kehityskohde, toimenpide/aikataulu

Ryhmäsuorituskeskustelu

Esimiehen ohjeet

Suorituskeskustelu ryhmälle

- Kaikkien Metson työntekijöiden, tiimien ja yksiköiden on tiedettävä tarkkaan, mitä heiltä odotetaan, miten heidän suoritustaan mitataan ja miten hyvä suoritus palkitaan
- Ryhmäkeskustelussa tiimin/osaston työntekijöiden kanssa
 - käydään läpi, mitä tulevaisuuden odotukset (strategia) ja liiketoiminnan tavoitteet tarkoittavat meille
 - arvioidaan edellinen vuosi
 - tavoitteiden saavuttaminen
 - tehdään suoriutumisen kokonaisarviointi
 - asetetaan kuluvan vuoden tavoitteet ja mittarit tavoitteille
 - annetaan palautetta molempiin suuntiin

Ryhmäsuorituskeskustelu (2 h)

INTERNAL

- **Ennen tilaisuutta** – valmistaudu keskusteluun (5 min)
- **Tilaisuuden avaus ja tavoitteet** (20 min)
- **Palaute edellisen vuoden suoriutumisesta**
 - Esimiehen esitys tilanteesta
 - Yhteinen keskustelu
- **Kerro yksikön tiedossa olevat tavoitteet ja odotukset** (10 min)
 - Käy läpi yksikön pitkän aikavälin suunnitelma (strategia)
 - Käy läpi millaisia ovat hyvät tavoitteet (yksinkertaisia, mitattavia, saavutettavia, tulossuuntautuneita ja aikaan sidottuja)
- **Ryhmätyö 1: Mitkä ovat tiimin/osaston tavoitteet, jotka tukevat yksikön tavoitteita?** (30 min)
 - 3-5 hengen pienryhmissä
 - Ryhmä keskustelee ja kirjaa tavoitteet (15 min)
 - Ryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista (5 min)
 - Kerää ryhmien lomakkeet, esitä lyhyt yhteenveto kehityskohteista (10 min)
- **Ryhmätyö 2: Mitä asetetut tavoitteet edellyttävät meiltä? Miten tavoitteet saavutetaan?** (45 min)
 - Jatketaan samoissa pienryhmissä
 - Ryhmä keskustelee ja kirjaa konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (20 min)
 - Ryhmät esittävät yhteenvetonsa keskusteluista (10 min)
 - Kerää ryhmien lomakkeet, esitä lyhyt yhteenveto tiimin vahvuuksista ja kehityskohteista (15 min)
- **Tilaisuuden päättäminen** (10 min)
 - Valmistautuminen henkilökohtaiseen keskusteluun

Lomakkeet

Ryhmätyöt

Yhteenveto



Ryhmäsuorituskeskustelu

INTERNAL

Ryhmätyö 1: Mitkä ovat ne tiimin/osaston tavoitteet, jotka tukevat yksikön tavoitteita?

Tavoitteet	Mitä tämä tarkoittaa omalle tiimille?
Tavoite 1: Tavoitteen kuvaus (esim. määrä, laatu, aika)	Määritellä miten tämä tavoite linkittyy yksikön tavoitteisiin? Miten mitataan? Aikataulu? Välitavoitteet?
Tavoite nro 2: Tavoitteen kuvaus (esim. määrä, laatu, aika)	Määritellä miten linkittyy yksikön tavoitteisiin? Miten mitataan? Aikataulu? Välitavoitteet?
Tavoite nro 3: Tavoitteen kuvaus (esim. määrä, laatu, aika)	Määritellä miten linkittyy yksikön tavoitteisiin? Miten mitataan? Aikataulu? Välitavoitteet?

Ryhmäsuorituskeskustelu

**Ryhmätyö 2: Mitä asetetut tavoitteet edellyttävät meiltä?
Miten saavutamme asetetut tavoitteet? (1/2)**

Mitä konkreettisia muutoksia teen omassa työssäni tukeakseni tavoitteiden toteutumista? (kirjaa 3 selkeintä muutosta)

1)

2)

3)

Miten kehitan yhteistyötä muiden tiimien kanssa tukeakseni tavoitteiden toteutumista? (kirjaa 3 selkeintä kehityskohdetta)

1)

2)

3)

Ryhmäsuorituskeskustelu

Ryhmätyö 2: Mitä asetetut tavoitteet edellyttävät meiltä?
Miten saavutamme asetetut tavoitteet? (2/2)

Miten ja kuinka usein tavoitteiden toteutumisen edistyminen tarkistetaan? (kirjaa 3 tärkeintä)	
1)	
2)	
3)	

Ryhmäsuorituskeskustelu

Yhteenvetolomake: Tavoitteiden kirjaaminen (1/2)

Aika ja paikka:	Yksikkö:
Esimies:	Ryhmä/Tiimi/Vuoro:
Tiimini tavoitteet	Mitä tarkoittaa omalle tiimille? Miten linkittyy yksikön tavoitteisiin? Miten mitataan? Aikataulu? Välitavoitteet?
1)	
2)	
3)	

Ryhmäsuorituskustelu

Yhteenvetolomake: Tavoitteiden kirjaaminen (2/2)

Tiimini 3 konkreettista muutosta tavoitteiden saavuttamiseksi	
1)	
2)	
3)	
Tiimini 3 tärkeintä yhteistyön kehityskohdetta tavoitteiden saavuttamiseksi	
1)	
2)	
3)	
Tiimini 3 tärkeintä seurantavälinettä tavoitteiden saavuttamiseen & aikataulut	
1)	
2)	
3)	